

SVEUČILIŠTE U RIJECI
UČITELJSKI FAKULTET U RIJECI

Paula Cvitković

**Stavovi ravnatelja i učitelja o fenomenu toksičnog vodstva u odgojno –
obrazovnim institucijama**

DIPLOMSKI RAD

Rijeka 2018.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
UČITELJSKI FAKULTET U RIJECI
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni učiteljski studij

Stavovi ravnatelja i učitelja o fenomenu toksičnog vodstva u odgojno obrazovnim
institucijama

DIPLOMSKI RAD

Predmet: Školski menadžment

Mentor: doc. dr. sc. Maša Magzan

Student: Paula Cvitković

Matični broj: 0299006325

U Rijeci,
Srpanj, 2018

SAŽETAK

Vodstvo u odgojno – obrazovnim institucijama predstavlja ključan preduvjet za ostvarivanje ciljeva odgojno – obrazovnog procesa: ukoliko je ono usmjereno ka motiviranju djelatnika i stvaranju povoljnih uvjeta za rad, izgledno je da će ciljevi odgojno – obrazovnog procesa biti dostignuti. No, ukoliko je vodstvo institucije utemeljeno na destruktivnom stilu vođenja, generiraju se nepovoljni uvjeti za rad, praćeni razvojem nezadovoljstva i neefikasnim izvršavanjem postavljenih ciljeva što u konačnici formira toksičnu organizacijsku kulturu. Zbog činjenice da se mnoga istraživanja bave odlikama, vještinama i ponašanjem uzornih vođa, a rijetka su ona koja se osvrću na fenomen toksičnog vodstva i pojavu korištenja moći na pogrešan način, cilj ovog rada je ukazati na problem destruktivnog vodstva u odgojno – obrazovnim institucijama. Kroz anketni upitnik dizajniran prema karakteristikama i simptomima toksičnog vodstva, svrha je rada utvrditi konkretne stavove i osviještenost odgojno – obrazovnih djelatnika o ovom fenomenu. Ultimativni je cilj rada potaknuti rješavanje problema toksičnog vodstva jer to direktno utječe na poboljšanje ostvarivanja ciljeva odgojno – obrazovnog procesa.

Ključne riječi: toksični vođe, sljedbenici, vodstvo u odgojno – obrazovnim institucijama

Leadership in educational institutions represents an essential condition for achieving common educational goals: if the educational leadership is directed towards motivating employees and creating a supportive working environment, it is very likely that educational goals will be reached. However, if the leadership style is destructive, hostile working conditions are generated, followed by lack of efficiency and raising dissatisfaction among employees, which causes creation of toxic organizational culture. Since there are numerous studies about characteristics, skills and behavior of effective leaders, but very few focus on researching the toxic leadership phenomenon and the abuse of power, this study emphasizes the problem of destructive leadership in the educational institutions. Through a survey questionnaire designed according to toxic leadership characteristics and symptoms, the goal of the study is to detect attitudes and awareness of teachers and school principals about the toxic leadership phenomenon. The ultimate goal of the study is to promote finding strategies for coping with toxic leadership in educational institutions because it directly influences improvement of educational effectiveness.

Key words: toxic leaders, followers, leadership in educational institutions

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	I
1. UVOD	2
2. KONCEPT TOKSIČNOG VODSTVA.....	3
2.1. Definicija pojma	3
2.2. Toksični trokut.....	6
2.2.1. Toksični vođa	6
2.2.1.1. Povezanost organizacijske kulture i djelovanja toksičnih vođa	10
2.2.1.2. Stilovi vodstva: osobine i ponašanja toksičnih vođa.....	14
2.2.2. Sljedbenici toksičnih lidera	18
2.2.3. Okolina	22
2.3. Toksični aspekt vodstva u odnosu ravnatelja i učitelja.....	23
2.4. Pregled dosadašnjih istraživanja	27
2.5. Svrha, ciljevi, zadaci i hipoteze istraživanja	34
3. METODOLOGIJA RADA.....	36
3.1. Uzorak.....	36
3.2. Instrument	37
3.2.1. Varijable	40
3.3. Metoda prikupljanja podataka	40
4. REZULTATI I RASPRAVA.....	42
4.1. Stavovi o ponašanjima nadređenih i podređenih	42
4.2. Stavovi o ponašanjima ravnatelja kao vođa škole	46
4.3. Stavovi o ponašanjima učitelja kao vođa u učionici	50
4.4. Iskustva s nepoželjnim ponašanjima nadređenih i/ili suradnika.....	53
4.4.1. Pitanje otvorenog tipa	58
5. ZAKLJUČAK.....	62
6. LITERATURA.....	67
PRILOZI	71

1. UVOD

Uspješnost škola kao odgojno – obrazovnih ustanova u educiranju učenika značajno ovisi o prirodi i stilu vodstva koji takvu ustanovu karakterizira. Vodstvo škole predstavlja složenu zadaću koja se najčešće poistovjećuje s ulogom ravnatelja, no važno je naglasiti kako je i uloga učitelja kao vođe od izuzetne važnosti u uspješnom ostvarivanju ciljeva škole s obzirom da se oni temelje na kvaliteti provedenog pedagoškog pristupa koji posljedično utječe na uključenost učenika u sam proces učenja i razinu stečenog znanja (MacNeill, Cavanagh i Silcox, 2003).

U području odgoja i obrazovanja, brojna su istraživanja koja pružaju primjer dobre pedagoške prakse, no malo je onih koja se bave toksičnim vodstvom. Taj se problem češće ispituje u velikim organizacijama, s brojnim zaposlenicima i više hijerarhijskih razina, kao što se, primjerice, u vojsci razmatraju odnosi između vojnika na dnu hijerarhijske piramide, preko dočasnika i časnika, sve do generala i admirala na najvišem stupnju (Green, 2014).

Razina odgovornosti prema djeci koju nosi uloga prosvjetnih djelatnika vrlo je velika s obzirom da im je u ruke prepušten odgoj i obrazovanje mladih ličnosti čiji potencijal treba prepoznati i u potpunosti iskoristiti. Time potaknuta, kao buduća učiteljica, odlučila sam pobliže proučiti problem toksičnog vodstva, ispitati stavove ravnatelja i učitelja kao odgojno – obrazovnih djelatnika o navedenom te ih, na taj način, osvijestiti o eventualnom postojanju problema toksičnog vodstva u njihovoj radnoj okolini kako bi spriječili njegov daljnji razvoj. Uz ubrzani ritam rada i količinu programskih cjelina koje treba provesti tijekom školske godine, teško je usmjeriti se na uvođenje pedagoških promjena jer učitelji vrlo često imaju tendenciju reproducirati u svom stilu vodstva provjerena pedagoška iskustva, ne uzimajući u obzir individualnost svakog učenika, odnosno generacije učenika. U tom kontekstu uprava škole predstavlja vrlo važan preduvjet za uspješno provođenje reforme obrazovanja: izazov je ravnatelja uspješno surađivati s učiteljima te u zajednički dijalog uključiti i učenike u svrhu unaprjeđivanja načina podučavanja.

2. KONCEPT TOKSIČNOG VODSTVA

2.1. Definicija pojma

Brojni su pojmovi koji definiraju isti fenomen – „destruktivno vodstvo“, „loše vodstvo“, „razorno vodstvo“. Pojam „toksično vodstvo“ afirmirao se iznad svih označavajući način vođenja koji uzrokuje i nanosi iznenadnu ili postepenu štetu organizaciji te udaljava članove organizacije od ostvarivanja postavljenih zadataka. Takav način vodstva predstavlja izvor stresa i frustracija kod podređenih, koji su nezadovoljni načinom na koji se nadređeni prema njima odnose, te dovodi do neuspjeha na osobnoj razini svakog zaposlenika kao i, posljedično, općeg neuspjeha na razini čitave organizacije (Green, 2014).

Riječ „toksično“ označava nešto što djeluje ili ima efekte otrova, odnosno što je štetno ili čak smrtonosno (Goldman, 2006), dok pojam „vodstva“ podrazumijeva sposobnost utjecaja na mišljenje i aktivnost drugih u svrhu postizanja postavljenih ciljeva (Celik, 2007, prema Toprak, Inandi i Levant Colak, 2015). Spojem definicija tih dvaju pojmova, autori Mehta i Maheshwari (2013) objašnjavaju koncept toksičnog vodstva kao utjecaj vođe na grupu podređenih u svrhu provedbe štetnih djela, smatrajući kako takav fenomen može uzrokovati ozbiljne negativne posljedice za zdrav organizacijski napredak, kao i za sve koji tu organizaciju čine.

S time se, nadalje, slažu i autori Webster, Brough i Daly (2017), koji toksično vodstvo opisuju kao takozvani iskorištavajući nadzor te se koriste i pojmom „destruktivno predvodništvo“, s obzirom da vođa koji sustavno ponavlja široki spektar negativnih ponašanja nanosi psihološku, emocionalnu i fizičku štetu svojim sljedbenicima. Takva toksična ponašanja podrazumijevaju zastrašivanje, nasilje, manipuliranje, apsolutnu kontrolu nad situacijom, aroganciju i uključivanje u neetičke i zlostavljajuće radnje. Kod uključenih sljedbenika, toksično se vodstvo povezuje s pojavom psiholoških smetnji, poput anksioznosti i depresije, emocionalne iscrpljenosti, straha i socijalne izoliranosti, kao i s problemima tjelesnog zdravlja, poput kroničnog umora i nesanice (Webster i sur., 2017).

Toksično vodstvo u svojoj suštini predstavlja prijetnju održivosti organizacije te očit manjak interesa i brige za dobrobit podređenih od strane vođe koji svojim lošim interpersonalnim vještinama i osobinama ličnosti negativno utječe na organizacijsku klimu te izaziva kod podređenih uvjerenost kako je njihov vođa potaknut isključivo željom za vlastitim napretkom (Bullis i Reed, 2003, prema Mehta i Maheshwari, 2013). No, Mehta i Maheshwari (2013) ističu razliku između „disfunkcionalnog“ i „toksičnog“ vodstva, gdje se pojam „disfunkcionalno“ veže uz vodstvo koje karakterizira nesposobnost adekvatnog djelovanja i ponašanja vođe, dok „toksično“ podrazumijeva namjerna negativna ponašanja vođe.

Neovisno o obliku u kojem vođe manifestiraju svoja nepoželjna ponašanja, njihov utjecaj na suradnike ostaje isti: svojim djelovanjem umanjuju samopouzdanje, moral i sposobnost podređenih da dobro izvršavaju svoj posao, time se povećava razina stresa, a potiskuje kreativnost, podređeni se povlače u sebe, utišava se komunikacija među suradnicima te svatko teži što samostalnije i individualnije obavljati svoj dio posla. Sve su to oblici „samoobrane“ zaposlenika u takvom radnom okruženju od kojih nijedan ne pridonosi napretku organizacije, već upravo suprotno, sputava se i ograničava njezin razvoj, kao i praćenje potreba današnjice (Berkowicz i Myers, 2017).

Prema riječima autorice Irwin (2014), jedan od vodećih razloga propadanja velikih, jakih organizacija možemo pronaći u korporativnom kriminalu koji se najčešće povezuje s ogromnom pohlepom ljudi na višim pozicijama ili s manjim kriminalnim djelima pojedinaca, odnosno s njihovim toksičnim djelovanjem. No, prema mišljenju autorice, neetično ponašanje vrlo često proizlazi iz pretjeranog vjerovanja i lojalnosti istaknutom vođi upitne moralnosti i sposobnosti vođenja.

Predanost i lojalnost predstavljaju identifikaciju zaposlenika s organizacijom kojoj pripadaju i njihovu izraženu želju da očuvaju svoju poziciju unutar organizacije. Izrazito predani i lojalni podređeni biti će uvijek spremni uložiti dodatni napor u svrhu ostvarivanja postavljenih organizacijskih ciljeva te će im često, prije ispunjavanja vlastitih, osobnih dostignuća, prioritet biti ispunjavanje ciljeva organizacije. Također će nerijetko podržati i ispunjavati zahtjeve svojih nadređenih, čak i onda kada su svjesni činjenice da će ishodi provedenih aktivnosti biti njima na štetu (Belak i Ušljebrka, 2014).

No, lojalnost i predanost podređenih organizaciji biti će na vrhuncu i onda kada je njihovo povjerenje u nadređene izrazito snažno. Drugim riječima, zaposlenici će biti spremni izlagati se dodatnim naporima u svrhu ostvarivanja organizacijskih ciljeva te će otvoreno prihvaćati donesene odluke u vjeri kako nadređeni uzimaju u obzir njihove želje i potrebe (Kalyal i Saha, 2008, prema Belak i Ušljebrka, 2014).

Organizacijska predanost i lojalnost predstavljaju savršene koncepte putem kojih nadređeni mogu utjecati na djelovanje podređenih. Kada vođa zahtjeva apsolutnu lojalnost svojih podređenih čini to jer smatra da zna i djeluje najbolje, kako za svoje sljedbenike, tako i za čitavu organizaciju. Podređeni su u tim situacijama zaslijepljeni te ne vide realnu sliku situacije u okvirima koje im se oduzima pravo slobodnog iznošenja vlastitog mišljenja i ravnopravnog djelovanja u ostvarivanju organizacijskih ciljeva (Irwin, 2014).

Uspješno bi se vodstvo trebalo temelji na individualnom pristupu i razmatranju potreba pojedine suradničke skupine, no načelno je važno razvijati samopouzdanje podređenih i njihovu motivaciju za što uspješniji rad, ispitati, saslušati i poštivati svako izneseno mišljenje te poticati suradnju i zajednički rješavati poteškoće koje koče ispunjavanje postavljenih ciljeva (Toprak i sur., 2015). U tom kontekstu, toksično se vodstvo može definirati kao „rak“ organizacije koji potkopava dugoročnu organizacijsku učinkovitost manifestiranjem disfunkcionalnih, odnosno toksičnih ponašanja vođe, njegovom usmjerenosti na sebe samog i djelovanjem isključivo u vlastitu korist, čime prijeti razaranjem organizacijske kulture, misije i integriteta (Pathak, 2017).

Iako se nerijetko zaključuje kako je isključivo ponašanje vođa razlog krize i loše radne klime unutar organizacije (Lipman – Blumen, 2005a; Goldman, 2006), prema viđenju autora Padilla, Hogan i Kaiser (2007), svako vodstvo karakterizira međusobno djelovanje triju čimbenika, odnosno motivacija i sposobnost vođenja pojedinca, žudnja podređenih za usmjeravanjem i autoritetom te zbivanja čiji razvoj zahtijeva vodstvo. Umjesto da se usmjere isključivo na pojedine osobine vođa, u tom kontekstu autori razvijaju koncept takozvanog toksičnog trokuta koji podrazumijeva interakciju toksičnih vođa i podložnih sljedbenika u okruženju koje pogoduje ostvarivanju negativnih organizacijskih rezultata.

S obzirom da se o toksičnom vodstvu govori kao o rastućem fenomenu, skupocjenom za dobrobit organizacije, potrebno je razumjeti razloge zbog kojih podređeni podliježu lažnim obećanjima i obmanama toksičnih vođa, kao i provoditi odgovarajuće organizacijske mjere kojima bi se spriječilo širenje razornog utjecaja vođa. Tek će ga tada biti moguće suzbiti, u potpunosti zaustaviti te osigurati pozitivno radno okruženje (Lipman – Blumen, 2005a; Pathak, 2017).

U nastavku rada, pod podnaslovom „2.2. Toksični trokut“, toksični fenomen obradit će se u kontekstu općih organizacijskih oblika, dok će se u kontekst odgoja i obrazovanja pojam toksičnosti smjestiti u podnaslovu „2.3. Toksični aspekt u odnosu ravnatelja i učitelja“ te „2.4. Pregled dosadašnjih istraživanja“.

2.2. Toksični trokut

Koncept toksičnog trokuta podrazumijeva vodstvo koje karakterizira međusoban odnos triju čimbenika: vođa, sljedbenika i okruženja u kojem oni djeluju (Padilla i sur., 2007). Toksični vođe mogu djelovati isključivo u toksičnom okruženju čiji su neizostavan dio podložni sljedbenici. Oni će se najčešće prilagoditi pravilima vođe, prihvatiti njegovu nadmoć te, istovremeno, biti nezadovoljni, a upravo je to čimbenik koji ih čini izuzetno podložnima utjecaju nadređenog. No, nerijetki su i slučajevi u kojima će sljedbenici podržavati toksičnog vođu te doprinijeti njegovoj toksičnoj viziji, razvijajući time provodljivo okruženje koje pogoduje razvoju osobnog plana toksičnog vođe. Takvo se okruženje najčešće razvija u slabim organizacijama, s razvijenom neetičkom kulturom djelovanja te s nestabilnim i nerazvijenim sustavima koji bi spriječili preuzimanje i zlouporabu moći i kontrole (Mehta i Maheshwari, 2013).

2.2.1. Toksični vođa

Brojni su se autori složili kako je jedan od glavnih uzroka negativnog radnog ozračja, koje posljedično dovodi do neuspjeha organizacije, najčešće vođa organizacije

(Lipman – Blumen, 2005a; Williams, 2005; Goldman, 2006; Mehta i Maheshwari, 2013; Krasikova, Green i LeBreton, 2013; Green, 2014; Webster i sur., 2017).

U većini se slučajeva govori o vođama koji iskorištavaju moć ostvarenu na temelju vlastite pozicije u svoju korist radi ostvarivanja vlastitog zadovoljstva. Radi se o vrlo kompleksnim ličnostima usmjerenim na ostvarivanje što većeg broja kratkoročnih ciljeva organizacije kako bi se na taj način stvorila prividna slika o uspješnosti njihova rada i njihovoj kompetentnosti, no u ispunjavanju dugoročnih ciljeva podbacuju jer se ne razvijaju kao jaki vođe niti su u stanju oformiti visokoučinkovite timove. Istovremeno, ne mare za način na koji se ti isti ciljevi ostvaruju, kao ni za dobrobit svojih podređenih prema kojima se vrlo često ponašaju bahato i agresivno, viču na svoje zaposlenike, ponižavaju ih, ismijavaju njihov rad, ne toleriraju greške koje se dešavaju u hodu, i slično (Green, 2014).

Ne radi se o vođama koji su nedjelotvorni ili neefikasni u postizanju postavljenih ciljeva, već upravo suprotno, često su to jake, dominantne ličnosti, no usmjerene u potpuno suprotnom smjeru od njihovih podređenih te teže uspjehu kojim bi se uzdigli iznad svih, pripisujući sve zasluge isključivo sebi. Takvi vođe upravljaju organizacijom na temelju straha, što podređene ne može dovoljno motivirati kako bi se potrudili poboljšati svoj rad za dobrobit organizacije, već ih navodi da postavljene ciljeve ostvaruju što brže kako bi njihov vođa bio zadovoljan (Burns, 2017).

No, pogrešno je zaključiti kako su toksični lideri isključivo oni koji ponižavaju svoje podređene, viču na njih, bahati su i strogi. Autorica Pathak (2017) tvrdi kako slatkorječivi, prividno iskreni vođe također mogu biti itekako toksični s obzirom da toksičnost pojedinca ne proizlazi isključivo iz određenog manifestiranog negativnog ponašanja, već iz cjelokupnog utjecaja tih demotivirajućih ponašanja na moral i klimu unutar radne jedinice. Blagi vođe, puni razumijevanja svojim lošim interpersonalnim vještinama najčešće nisu u stanju postaviti čvrste granice te nisu uspješni u nakani da svoje podređene potaknu na kvalitetno provođenje radnih zadataka koji vođe ka ostvarenju postavljenih ciljeva (Pathak, 2017).

Stoga, treba također razumjeti kako toksični vođe nisu nužno loše, zle osobe. Njihovo ih djelovanje nerijetko dovodi do promaknuća, zahvaljujući brzom izvršavanju kratkoročnih ciljeva i prividno efikasnom upravljanju organizacije (Reed, 2004; Green,

2014). No, na tim vodećim pozicijama svojim načinom upravljanja stvaraju nezdravo radno ozračje i posljedično stvaraju krug nezadovoljnih ljudi oko sebe (Berkowicz i Myers, 2017). Autorica Pathak (2017) savjetuje kako bi se ponašanje i djelovanje vođa trebalo promatrati i procjenjivati u svrhu osiguravanja njihove suradnje s članovima tima jer se jedino na taj način može izgraditi zdravo radno okruženje.

Iz svega navedenog, da se zaključiti kako se toksičnost vođa javlja na više razina: možemo se susresti s disfunkcionalnim vođom čija toksičnost proizlazi iz njegove neproduktivnosti, neznanja i pomanjkanja potrebnog talenta za pravilno vođenje organizacije. Nadalje, poneki vođe ostvaruju odnos pasivnog neprijateljstva sa svojim podređenima, no nerijetki su oni koji sabotiraju rad svojih podređenih, gradeći uspjeh i slavu uništavajući i gazeći druge te na taj način nanose štetne posljedice cijeloj organizaciji (Williams, 2005).

Autori Mehta i Maheshwari (2013) također su raspodijelili toksičnost vođa na nekoliko stupnjeva, utvrdivši kako se negativna ponašanja vođa mogu razmatrati na ljestvici u rasponu od nedjelotvornog/nekompetentnog do neetičkog/zlog vođe. Na jednom kraju ljestvice susrećemo se s vrlo pasivnim stilom vodstva koji karakterizira izbjegavanje odgovornosti i dužnosti. Na suprotnom se kraju ljestvice susrećemo sa stilom vodstva pojedinaca opsjednutih moći i autoritetom koji posjeduju, koji su u takvim okolnostima skloni pribjeći zlouporabi te moći, kao i eksploataciji, manipulaciji, prisili, jednostranoj komunikaciji i ponašanjima koja promoviraju isključivo njihove interese (Avolio i Bass 1995, prema Mehta i Maheshwari 2013).

Autor Reed (2004) svrstao je toksične lidere na ljestvicu u rasponu od super – toksičnih, odnosno onih koji su nepovjerljivi prema svima, preko karijerno – toksičnih, koji iskazuju nepovjerenje prema onima s kojima rade, do sub – toksičnih, koji se tek uče kako biti zli, pokvareni i nemarni za tuđe potrebe i probleme, dok je autorica Lipman – Blumen (2005c) u svome radu zaključila kako toksično vodstvo možemo promatrati kao namjerno i nenamjerno, ovisno o manifestiranom ponašanju vođe. U tom kontekstu valja razlikovati vođe kojima je loše ponašanje već usađeno u svakodnevne navike te one čije se loše ponašanje može povezati s trenutnim lošim raspoloženjem. Prema navedenom nisu svi vođe toksični u svakoj situaciji: netko tko u određenim uvjetima djeluje toksično,

u drugom okruženju može biti izuzetno produktivan i poticajan (Lipman – Blumen, 2005c; Krasikova i sur., 2013).

21. stoljeće postavilo je brojne izazove pred suvremene lidere, poguralo ih u neistražena područja i redefiniralo što je potrebno za uspjeh u poslovnom svijetu. Takva preobrazba radne okoline dovela je do značajnih promjena u potrebama, aspiracijama, vrijednostima i vjerovanjima pojedinaca što je posljedično uzrokovalo promjene u ponašanju ljudi na svim organizacijskim pozicijama. Promjene radnog ambijenta, koji je sada puno konkurentniji i u kojem neizbježan preduvjet za uspjeh predstavlja potreba da se ljudi istaknu i pokažu u najboljem svjetlu, dovele su do promjena i u upraviteljskim ponašanjima koja mogu biti izvor uspješnosti, ali i pogubna za organizaciju (Goldman, 2006). Mnogo je kompetentnih, iskusnih vođa koji djeluju prema etičkom kodeksu, no arogantne, nekompetentne, samodovoljne vođe također pronalazimo u redovima brojnih organizacija. Dapače, proteklih godina zabilježen je porast disfunkcionalnih, toksičnih ponašanja među onima na najvišim pozicijama moći i utjecaja. U svom istraživanju iz 2003. godine autori Zapf i sur. došli su do zaključka da je 5% do 10% zaposlenika doživjelo zlostavljanje na radnom mjestu barem jednom, dok su autori Namie & Namie u svom istraživanju tri godine ranije došli do saznanja kako je 89% zlostavljanih zaposlenika doživjelo vođu kao glavnog zlostavljača (Mehta i Maheshwari, 2013).

Iako točno pojašnjenje toksičnog vođe nije definirano, općenito se može zaključiti kao se radi o pojedincu koji svojim disfunkcionalnim osobnim karakteristikama i destruktivnim ponašanjem, nanosi ozbiljnu i trajnu štetu pojedincima, grupama ili organizacijama na čijem je čelu (Lipman – Blumen, 2005c), umjesto da surađuje sa svojim zaposlenicima i time podiže njihova znanja i vještine na višu razinu (Whicker, 1996, prema Mehta i Maheshwari, 2013). Prema riječima autorice Lipman – Blumen (2005c), odrediti granicu gdje završava pojedino loše ponašanje, poput čestog laganja, a njegovim mjestom ovladava pojedina negativna osobina ličnosti, poput nepoštenja, teško je odrediti.

2.2.1.1. Povezanost organizacijske kulture i djelovanja toksičnih vođa

Organizacijska kultura predstavlja specifičan sustav vrijednosti, uvjerenja, oblika ponašanja, normi i običaja koji utječu na mišljenje i ponašanje pojedinaca i organizacijskih grupa u svrhu zajedničkog usmjerenja na organizacijsku viziju i unaprijed utvrđene ciljeve (Žugaj i sur., 2004, prema Belak i Ušljebrka, 2014). Organizacijska kultura pojašnjava način na koji se unutar organizacije rješavaju problemske situacije i konflikti, predstavlja percepciju organizacije zajedničku svim zaposlenicima te reflektira karakteristike koje razlikuju jednu organizaciju od druge, određujući socijalni identitet svake organizacije (Ghorbanhosseini, 2013).

Belak i Ušljebrka (2014) navode kako organizacijsku kulturu čine tri sastavnice, odnosno organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i stil vodstva. Organizacijske vrijednosti podrazumijevaju one vrijednosti koje pripadnici organizacije međusobno izgrađuju, poput radne etike, poštenja i slično. Organizacijska klima predstavlja radnu atmosferu promatranu u obliku kvalitete istaknutih organizacijskih vrijednosti, koja podrazumijeva sagledavanje organizacije kao cjeline od strane zaposlenika, njihova zajednička iskustva i međuodnose, a uvelike može potaknuti njihovu motivaciju, predanost i kreativnosti te time oblikovati zadovoljne zaposlenike i nadalje radnu učinkovitost cijele organizacije. „Organizacijska klima predstavlja ono što članovi organizacije očekuju, dok organizacijska kultura predstavlja ono što članovi vjeruju da organizacija vrednuje. (...) Klima i kultura međusobno su povezane jer zaposlenikove vrijednosti i vjerovanja (kao dio kulture) utječu na njihovu interpretaciju organizacijskih politika, prakse i procedura (dio klime)“ (Schneider i Brief, 2008, prema Belak i Ušljebrka, 2014: 90).

Kao treću, posljednju sastavnicu organizacijske kulture autori navode stil vodstva, odnosno način na koji nadređeni obnašaju svoju dužnost unutar organizacije. Autori razlikuju autokratski stil, definiran kao tradicionalan način vođenja jednosmjerne komunikacije u kojem nadređeni odlučuju na koji način treba rješavati postavljene zadatke, dok je na podređenima da pažljivo slušaju i izvršavaju naredbe, te demokratski stil vodstva koji karakterizira dvosmjerna komunikacija nadređenih i podređenih, njihova zajednička suradnja u izvršavanju zadataka i konzultiranje u svrhu rješavanja problemskih situacija (Belak i Ušljebrka, 2014).

Obzirom da je kulturom moguće usmjeriti ponašanje pripadnika organizacije, oblikovati njihova razmišljanja, stavove i uvjerenja te utjecati na razvijanje njihovih osjećaja prema organizacijskoj stvarnosti, autorica Nikčević (2016) ističe kako je jedna od značajnijih mogućnosti menadžera voditi organizaciju upravo uz pomoć kulture, posebice zahvaljujući njezinoj promjenjivosti i prilagodljivosti radnoj strategiji.

Kultura koja unutar sustava vrijednosti sadrži elemente koji pogoduju ostvarivanju postavljenih ciljeva, koja se fleksibilno prilagođava potrebama i uvjetima iz okruženja te se na taj način usklađuje s misijom organizacije, navest će i pripadnike organizacije da se lakše adaptiraju novonastalim promjenama i sudjeluju u postizanju razvoja i napretka (Belak i Ušljebrka, 2014). Zadatak je nadređenih proučiti što povezuje organizacijsku kulturu s postavljenim ciljevima jer će time dobiti vrijedne informacije koje će prvenstveno olakšati planiranje i provedbu radnog plana, ali će istovremeno ući u srž problema koji sprječava aktivnu suradnju podređenih (Ghorbanhosseini, 2013).

Organizacijska kultura može formirati kako pozitivan tako i negativan stav prema organizacijskim ciljevima, što ovisi o tipu kulture koji je definiran unutar organizacije. Utvrđivanjem snažne organizacijske kulture potiče se podređene na aktivno djelovanje te time vodi ka napretku organizacije. Kako bi se postigla izgradnja čvrstih odnosa i povjerenja u organizaciju te njezinu strukturu i vodstvo, na nadređenima je utvrditi elemente koji na te sastavnice utječu te djelovati u svrhu njihova ojačavanja (Belak i Ušljebrka, 2014).

Prema Belak i Ušljebrka (2014), komunikacija predstavlja jedan od glavnih čimbenika u izgradnji snažne kulture. U procesu ostvarivanja organizacijskih ciljeva, kako bi što efikasnije proveli postavljene zadatke, zaposlenicima je važno dobiti što iscrpnije informacije o tome što se od njih očekuje, koja je njihova uloga te na koji način njihov uloženi trud doprinosi cjelokupnom procesu. U takvim uvjetima, loša komunikacija između nadređenih i podređenih može pojačati nesigurnost zaposlenika, uzrokovati pad morala, ali i gubitak predanosti organizaciji. Otvorena komunikacija, s druge strane, odaje dojam povjerenja i transparentnosti nadređenih, no i tada se u ponekim slučajevima radi o zakulisnim igrama menadžmenta koji provodi ostvarivanje ciljeva na štetu zaposlenika (Nikčević, 2016).

Dokaz navedenom može se prepoznati u kontekstu toksičnih vođa, u kojem se karizmatičnost često navodi kao jedna od njihovih najznačajnijih osobina. Nisu svi karizmatični lideri toksični, no većinu toksičnih lidera možemo definirati izrazito karizmatičnima. U svome radu, Padilla i sur. (2007) navode tri komponente karizme koje se vežu uz toksične lidere, a te su vizija, sposobnost samo – prezentiranja i izražena energija. Karizmatični vođe sposobni su „prodati“ viziju željene budućnosti, što se u kontekstu toksičnih vođa odnosi na viziju svijeta koji karakteriziraju prijetnje i nesigurnost, svijeta u kojem osobna sigurnost ovisi o dominaciji i potpunom porazu svih protivnika. Kako bi pridobili brojne sljedbenike i naveli ih da prihvate takvu njihovu viziju, karizmatični su vođe energični, vješti govornici koji u svojim obraćanjima masama promoviraju sami sebe kao „spasitelje naroda“ (House i Howell, 1992, prema Padilla i sur., 2007).

No, za razliku od konstruktivnih, poticajnih vođa koji svoj položaj koriste kako bi služili drugima, toksični vođe vlastitu moć stavljaju u službu osobnih interesa, koristeći se kontrolom i prisilom kao sredstvima za ostvarenje vlastitih ciljeva, dok istovremeno kritiziraju i cenzuriraju suprotna gledišta, opisujući protivnike kao bezvrijedne. Takva prevlast, potreba za pažnjom i sebična težnja za zadovoljstvom upućuju na izražen narcizam kod toksičnih vođa (Rosenthal i Pittinsky, 2006, prema Padilla i sur., 2007). Zasljepljujući ego te bahatost i drskost, onemogućuju im da uoče vlastite mane te ih limitiraju u pokušaju ispravljanja i poboljšavanja onog što čine loše, a navode ih, također, da za vlastite greške uvijek okrive druge, bezobzirno zanemarujući posljedice koje njihovo ponašanje ostavlja na druge, no i na njih same (Lipman – Blumen, 2005c). „Izgradnja povjerenja je bitna jer ona predstavlja nešto što je inspirativno, pruža vjerodostojnost i učinkovito vodstvo, povećava produktivnost i konkurentsku prednost, poboljšava komunikaciju i uzajamno razumijevanje, smanjuje stres, donosi (..) veću učinkovitost, dovodi do većeg preuzimanja rizika“ (Belak i Ušljebrka, 2014: 93).

Suzbijanjem konstruktivnih kritika ili prijedloga suradnika, toksični vođe onesposobljavaju svoje podređene za samostalan rad, a sebe predstavljaju kao jedinu ličnost koja im može pomoći u napretku i predstavljati im oslonac. U takvom radnom okruženju vrlo često namjerno navode podređene na neistinite i neispravne podatke u radu, kao i pogrešne analize srži postavljenih problema, te pronalaze u svojim redovima

najslabiju kariku koju žrtvuju kada na površinu izađu situacije koje bi ih mogle dovesti u kompromitirajući položaj, sve to u svrhu izbjegavanja odgovornosti i ograđivanja od posljedica svojih djela (Lipman – Blumen, 2005a; Mehta i Maheshwari, 2013).

No, jedino što će menadžment takvim ponašanjima postići je gubitak povjerenja od strane podređenih i pad učinkovitosti. Prema Belak i Ušljebrika (2014), pravednost predstavlja još jedan važan čimbenik u izgradnji snažne kulture, no ukoliko nadređeni svojim postupcima poljuljaju vlastiti integritet, i vjerovanje podređenih u ispravnost njihovih odluka više neće biti na dovoljno visokoj razini.

Među brojnim definicijama toksičnosti nadređenih, u literaturi se ističe Pelletierovih osam dimenzija toksičnosti vođa, od kojih je na prvom mjestu rušenje samopouzdanja podređenih, zatim prijetnja poslovnoj i osobnoj sigurnosti zaposlenika, poticanje nejednakosti u radnom okruženju, zastrašivanje zaposlenike, neiskrenost, poticanje podijeljenosti među zaposlenicima te izostanak pravovaljane reakcije na zabrinutost zaposlenika pojedinim problemom (Pelletier, 2011, prema Mehta i Maheshwari, 2013). Psihološka sigurnost čini dio organizacijske klime te ju oblikuje u tom smislu što zaposlenici osjećaju slobodu otvoreno govoriti o pogreškama koje se dešavaju u radu, bez da strepe od posljedica.

Za izgradnju čvrste organizacijske kulture prioritetno je osigurati povjerenje u njezinu strukturu i vodstvo te oblikovati sustav vrijednosti koji podržava suradnju i zajedničko postizanje organizacijske misije (Nikčević, 2016). No, svojim ponašanjem toksični vođe čine upravo suprotno i dovode do oslabljenja kulture. Nerijetko se uključuju u koruptivne i druge neetičke aktivnosti, rušeći i izbjegavajući pravila onih struktura organizacije koje su zadužene za održavanje etičnosti u radu, propitivanje istine i pravednosti. Nadalje, stvaraju totalitarne režime te potkopavaju pravnu strukturu koja podržava i potiče uključivanje novih menadžera u rad organizacije te ne podržavaju ni na koji način rad novouključenih vođa, natječući se sa svakim koga smatraju potencijalnom prijetnjom njihovoj poziciji. U takvim okolnostima namjerno izazivaju nesuglasice među suradnicima, okrećući ih jedne protiv drugih. Vrlo često razvijaju među zaposlenicima svoju „neformalnu mrežu informacija“ putem koje otkrivaju što se dešava unutar organizacije kako bi te informacije koristili kao svoje prednosti (Lipman – Blumen, 2005a; Pathak, 2017). Takva radna atmosfera može svakako narušiti sliku nadređenih kao

društveno odgovornih, čime će se izgubiti i poštovanje podređenih te će ih se udaljiti od radnog plana postizanja ciljeva i organizacijskog napretka (Ghorbanhosseini, 2013).

Interes svakog nadređenog trebao bi biti usmjeren na čvrsto uspostavljanje zajedničkih vrijednosti, organizacijskih ciljeva, otvorenost komunikacije i vodstva, klime koja potiče zadovoljstvo i želju za učenjem i napretkom te odnosa povjerenja i poštovanja. Organizacijska je kultura u stanju snažno djelovati na ponašanje zaposlenika, stoga, ako je u istinskom interesu organizacije napredovati i biti što učinkovitija u radu, od izuzetne je važnosti osigurati da na njezinom vrhu stoji visokomoralni vođa čvrstih stavova i inspirativnih uvjerenja (Belak i Ušljebrka, 2014; Nikčević, 2016).

2.2.1.2. Stilovi vodstva: osobine i ponašanja toksičnih vođa

Kao što je već spomenuto, način vodstva koji karakterizira određenu organizaciju ili instituciju predstavlja značajni čimbenik u oblikovanju radne klime, predanosti zaposlenika, razvoja njihova samopouzdanja kao i ulaganja dodatnih napora i truda u svrhu razvoja i napretka same organizacije (Green, 2014). Mnogo se govori o primjerima dobrih i poželjnih načina vodstva te se u kontekstu stilova koji karakteriziraju uspješne vođe svakako ističe transformacijski stil vodstva, definiran i kao demokratski (Aydin, Sarier i Uysal, 2013; Al – Safran, Brown i Wiseman, 2014; Belak i Ušljebrka, 2014; Toprak i sur., 2015; Peker, Inandi i Giliç, 2018), koji predstavlja pristup usmjeren prvenstveno na unaprjeđenje rada i efikasnosti kako cijele organizacije, tako i svakog pojedinca zaslužnog za njezin razvoj.

Pojedinci koji prakticiraju transformacijski način vođenja nastoje inspirirati svoje suradnike i potaknuti njihovu intrinzičnu motivaciju, s obzirom da im je važno da se njihovi suradnici razvijaju i poboljšavaju na osobnoj razini, te voditi računa o predanosti svakog zaposlenika i poduprijeti ih ukoliko naiđu na poteškoće, dok istovremeno, pažljivo osluškiju njihove potrebe koje nastoje uskladiti s postavljenim ciljevima koji se trebaju ostvariti (Toprak i sur., 2015).

Transformacijski vođe nastoje proširiti organizacijom brze i efikasne promjene, a čine to pružanjem sebe kao primjera dobrog načina rada, intelektualnim poticajem, koji postižu komunikacijom sa svojim timovima i ohrabrenjem da pristupe rješavanju

postavljenih zadataka na nov, kreativan način, očekuju ulaganje dodatnih napora, postavljaju visoke standarde i velika očekivanja, ali i realne, ostvarive ciljeve, te prenose optimizam za buduća postignuća (Nazim i Mahmood, 2016; Peker i sur., 2018). Nadređeni koji svojim zaposlenicima ostavljaju prostora da slobodno i samostalno pristupaju rješavanju problema mnogo riskiraju i potencijalno dovode u krizu djelovanje cijele organizacije, no prema mišljenju autora Nazim i Mahmood (2016) upravo se na taj način izgrađuje odnos uzajamnog povjerenja i poštovanja.

U doba nadmetanja i konkurencije transformacijsko vodstvo pogoduje pozitivnim inovacijama unutar organizacije, a transformacijski vođa osigurava napredak u takvoj promjenjivoj okolini usmjeravajući se na širenje vizija, potičući sljedbenike da te vizije dostižu i predstavljajući im podršku kod svake zapreke na koju naiđu. Svi ti čimbenici, koje temeljno određuje stil vodstva nadređenih, predstavljaju važan preduvjet za osiguravanje zadovoljstva zaposlenika, a zadovoljni zaposlenici stvaraju uspješne organizacije (Aydin i sur., 2013).

Kao suprotnost suradničkom karakteru transformacijskog stila vodstva, javlja se transakcijsko vodstvo utemeljeno na sustavu nagrađivanja i kažnjavanja kao motivacija za aktivan rad u svrhu postizanja postavljenih ciljeva te metoda održavanja reda i discipline na radnom mjestu (Toprak i sur., 2015). Vođe transakcijskog stila, definiranog od autora Belak i Ušljebrka (2014) kao autokratski stil, teže održavanju postojeće strukture organizacije, stoga daju točne upute na koji se način postavljani ciljevi trebaju ostvariti. U trenutku dodjeljivanja definiranih radnih zadataka, svaki zaposlenik snosi odgovornost za svoj dio posla: ukoliko se zadaće izvrše prema unaprijed dogovorenim standardima svatko zaslužan biti će i nagrađen, no ukoliko rad odstupa od dogovorenog slijede posljedice (Nazim i Mahmood, 2016).

Komunikacija transakcijskih vođa s njihovim podređenima jednosmjerna je te u takvom okruženju zaposlenici nemaju prostora utjecati i sudjelovati u donošenju odluka. S obzirom da određuju kojim će se metodama ostvariti postavljeni ciljevi, transakcijski vođe pažljivo prate i nadgledavaju rad i ponašanje zaposlenika, time predviđaju potencijalne prijetnje izvedbi zadataka te se, po potrebi, koriste korektivnim mjerama i intervencijama ukoliko djelovanje zaposlenika nije na željenoj razini, no i kao bi spriječili

izazivanje značajnijih poteškoća te, posljedično, neuspjeh ostvarivanja radnog plana (Topark i sur., 2015).

Neke od karakteristika toksičnih vođa pronalaze uporište upravo u transakcijskom stilu vodstva. Tako autori Padilla i sur. (2007) navode osobno uvjetovanu potrebu za posjedovanjem moći, narcizam, negativna životna iskustva, ali i karizmatičnost kao obilježja kojima je moguće definirati toksičnog vođu. No, prema riječima autora, ti su elementi zasebno nedovoljni za oblikovanje toksične ličnosti jer pojedinci vođeni sebičnom željom za moći, ali slabih komunikacijskih vještina i s manjkom energije, neće dosegnuti značajni položaj. Stoga toksični vođe imaju tendenciju prvotno šarmirati one s kojima surađuju, obmanjujući ih kako bi lakše njima manipulirali i ispitivali granice njihove predanosti. No, u trenutku osiguravanja prividno stabilnih radnih uvjeta, zaposlenici postaju žrtve zlostavljanja, potkopavanja, ismijavanja, marginaliziranja, ali i demoraliziranja nerealističnim radnim opterećenjima od strane nadređenih, čime ih se onesposobljava za produktivan rad usmjeren ka napretku djelovanja organizacije. Opsjednuti vlastitom moći, toksični je vođe nerijetko zloupotrebljavaju pribjegavajući strogoj autoritetu i prijetnjama kako bi „naučili“ podređene da nikada ne sumnjaju u njihove odluke i djelovanja te izazivaju kod njih strah, prividno dovodeći u pitanje i njihov radni status u slučaju neposlušnosti, što jasno iskorištavaju kako bi ojačali vlastiti položaj (Lipman – Blumen, 2005a).

Govor toksičnih vođa, njihove vizije budućnosti i općenito pogled na svijet često su prožeti mržnjom prema onima koji im se ispriječe na putu prema postizanju uspjeha, a primjena kažnjavanja smatra se legitimnom u svrhu svladavanja konkurencije i time postizanja dobrobiti zajednice (Strange i Mumford, 2002, prema Padilla i sur., 2007). Padilla i sur. (2007) smatraju kako je takvo ponašanje toksičnih vođa uvjetovano traumatičnim životnim iskustvima: zlostavljanje tijekom djetinjstva, obiteljska nesloga, slabiji socioekonomski status, kriminalitet i nemar roditelja, ali i autoritarni stil roditeljstva te osjećaj nemoći vrlo često predstavljaju preduvjete koji guraju pojedince u ponor toksičnog vodstva. Autokratskim stilom vođenja, zahtijevanjem neupitne poslušnosti te primjenom strogih sankcija, toksični vođe zanemaruju dobrobit i sigurnost svojih podređenih, a njihove im želje za moći i uspjehom onemogućuju racionalno

rasuđivanje i procjenu utjecaja njihovog djelovanja na razvoj organizacijske situacije (Conger, 1990, prema Padilla i sur., 2007).

U pregledu literature, postoje različite kategorizacije osobina i ponašanja toksičnih lidera, no, u kontekst transakcijskog stila vodstva veoma se dobro uklapa dioba vođa na *egomanijake*, čija je glavna karakteristika manipulacija drugima, zatim *licemjere*, koji odbijaju tuđa mišljenja i ideje, a manifestiraju i neetička ponašanja, te *mikro – menadžere*, koji ugrožavaju tuđu privatnost i drže u tajnosti od podređenih svoj plan rada (Box, 2012, prema Mehta i Maheshwari, 2013). Navedenim ponašanjima i osobinama toksični vođe trajno štete ne samo radu organizacije, čiji se ciljevi ne uspijevaju ispunjavati te dolazi do krize u razvoju, već ponajviše fizičkom i psihološkom stanju podređenih.

No, nisu svi toksični vođe nužno nasilnici te jednako tako nisu svi transakcijski vođe nužno opsjednuti kontrolom i nadgledanjem rada unutar organizacije. Autori Toprak i sur. (2015), osim aktivnog, spominju i pasivni oblik transakcijskog vodstva, ističući kako kod pojedinaca koje karakterizira pasivni transakcijski stil izostaje aspekt vodstva: takvi izbjegavaju donošenje odluka, oklijevaju u preuzimanju inicijative, nisu dostupni kada su najpotrebniji te ne reaguju dok određena ponašanja ne izazovu problem. U takvim slučajevima, pojedinac na vrhu hijerarhije ne koristi svoju moć već ju prenosi, skupa s odgovornostima koje ima, na niže hijerarhijske razine unutar organizacije. Analogno tome, poneki toksični vođe rijetko donose odluke te često kukavički bježe pred teškim odlukama, svaljujući dakako sav teret na svoje suradnike (Lipman – Blumen, 2005a). Neki se, s druge strane, sramote svojim neznanjem, nekompetentnosti i nesvjesnom manipulacijom, odnosno nenamjernim ponašanjima koja, neovisno o činjenici da su manje istaknuta, svejedno ostavljaju štetne posljedice na rad i djelovanje organizacije. U tom slučaju govorimo o ponašanjima poput neprepoznavanja ili nesvjesnog ignoriranja nesposobnosti i korupcije u svojim redovima, čime posljedično i potiču daljnji razvoj takvih ponašanja kod svojih podređenih, a vrlo su često i sami neuspješni u razumijevanju prirode relevantnih problema, definiranju ispravne dijagnoze kao i u kompetentnom djelovanju u situacijama koje zahtijevaju efikasno vodstvo (Lipman – Blumen, 2005a; Green, 2014).

Toksično vodstvo karakterizira čitav spektar ponašanja, od beznačajnih gesta do fizičkog zlostavljanja drugih te od sitnih krađa do pronevjera i izvrtanja činjenica protiv organizacije. Identifikacija u ranoj fazi karijere takvog vođe iznimno je važna jer umanjuje mogućnost usadivanja jakih toksičnih ponašanja (Pathak, 2017). Organizacije neprekidno teže razumjeti i prepoznati ponašanja upravitelja koja će pomoći u izgradnji jake, etički potkovane strukture koja predstavlja temelj održivih organizacija. Iako je važno poznavati djelotvorna ponašanja vođa kako bi se razvile ličnosti budućih upravitelja, jednako je važno na vrijeme prepoznati ona ponašanja vođa koja su štetna ne samo za razvoj organizacije, već i za dobrobit njenih zaposlenika. Ignoriranje i osporavanje negativnih ponašanja u diskusijama i osposobljavanjima budućih vođa jednako je učenju medicinara samo o zdravlju, zapostavljajući teme bolesti. Važno je razumjeti kako se može unaprijediti upraviteljska učinkovitost sankcioniranjem i time uklanjanjem faktora koji uzrokuju disfunkcionalno i toksično vodstvo (Mehta i Maheshwari, 2013).

2.2.2. Sljedbenici toksičnih lidera

Gdje god započeli sa svojim radom, toksične vođe prati zanimljiv paradoks: koliko god se ljudi žalili na njihov toksičan način vođenja, gotovo nitko ne odlazi iz takvog okruženja, niti ga pokušava promijeniti suprotstavljanjem toksičnom vođi. Podređeni nerijetko, ne samo da toleriraju, već često i stvaraju toksične vođe te im omogućuju utjecaj na doslovno svim poljima djelovanja (Lipman – Blumen, 2005c). Zabluda je vjerovati kako podređeni neće trpjeti ponašanje toksičnih vođa, prvenstveno iz razloga što živimo u svijetu orijentiranom ka uspjehu, stoga je bitnije koliko se toga postigne nego na koji se način isto postiže. Također, živimo u strahu od odmazde: notorni toksični vođe postavljaju visoka očekivanja te, u skladu s time, očekuju i visoka postignuća (Green, 2014).

Podređeni predstavljaju značajan element u okviru razvoja fenomena toksičnog vodstva. Odgovor na pitanje zašto toliki podređeni, nakon što kod vođe prepoznaju toksičnost, prihvaćaju, često i preferiraju te potiču stvaranje toksičnih vođa, odgurujući istovremeno netoksične menadžere s vodećih pozicija, autorica Lipman – Blumen (2005a,

2005b) pronalazi u analizi triju značajnih elemenata: unutarnjoj analizu psihe pojedinaca, vanjskoj analizi njihovog okruženja te analizi psihosocijalnih sila koje proizlaze iz interakcije pojedinaca i njihovog socijalnog okruženja.

Prema Lipman – Blumen (2005a), unutarnje nahođenje pojedinca da tolerira toksične vođe pronalazi svoj korijen u psihološkoj i egzistencijalnoj problematici čovjekova postojanja. Jaka čežnja za vođom proizlazi iz čovjekove podsvijesti, gdje ga psihološke potrebe navode na potragu za ličnosti uz koju će se osjećati sigurno te koja će mu jamčiti potporu u svakoj situaciji. Te psihološke potrebe proizlaze iz hijerarhije potreba Abrahama Maslowa na čijem su samom dnu fiziološke potrebe za hranom, utočištem i ostalim bazičnim životnim potrebama. Hijerarhija se nadalje razvija prema potrebama za sigurnošću, ljubavi, poštovanjem, spoznajom, estetikom i samoostvarenjem (Maslow, 1971, prema Lipman – Blumen, 2005a).

Prema autorici, psihološke potrebe koje se najviše vežu uz čežnju za vođom jesu potreba za autoritetom koji bi nadomjestio roditelje i druge ličnosti iz ranog djetinjstva, potreba za pripadanjem ljudskoj zajednici te potreba za doživljavanjem sebe kao značajnog bića koje aktivno sudjeluje u stvaranju boljeg svijeta, odnosno potreba za životom u centru zbivanja gdje moćni i utjecajni vođe donose važne i značajne odluke. Strah od primisli da su nesposobni suprotstaviti se toksičnim vođama također doprinosi oklijevanju podređenih da se s njima stvarno i suoče te ih, uz navedene psihološke potrebe, navodi na potragu i odgovaranje vođama koji mogu ispuniti sve njihove čežnje.

Autorica navodi potrebe egzistencijalne prirode koje proizlaze iz svjesnosti o čovjekovoj smrtnosti. Napetost između sigurne činjenice smrti i nesigurnosti kada i kako će ona nastupiti dovodi do stvaranja egzistencijalne tjeskobe. Utjeha u nadi da će njihovo postojanje biti u službi neke značajnije svrhe pomaže podređenima da idu prema naprijed, bez da podliježu paranoji i očaju. Uz egzistencijalnu tjeskobu i žudnju za značajnim životom, labilne ličnosti podređenih posebno su podložne karizmatičnim ličnostima toksičnih vođa koji „hrane“ njihovu nadu, uvjeravajući ih kako pripadaju „Izabranima“ – značajnim pojedincima koji će radom u njihovoj službi postići iznimna postignuća. Obzirom da bi ih konstantan fokus na tjeskobu značajno oslabio, podređeni se trude potisnuti anksioznost, a tako zakopana u njihovoj podsvijesti, neumorno ih navodi da utjehu i olakšanje pronalaze u toksičnim vođama, koji im jamče sigurnost i životni značaj.

No, podređeni su u svojem podržavanju toksičnih vođa također potaknuti praktičnim potrebama poput doma, hrane, plaćanja računa – odnosno potrebama koje se nalaze na dnu hijerarhije potreba A. Maslowa. Među te osnovne, praktične potrebe ubraja se i želja za dodatnim posebnim beneficijama i privilegijama, poput političkih i organizacijskih povlastica koje toksični vođe mogu pružiti. A najčešće su upravo te praktične potrebe one koje najviše i ometaju bijeg i udaljavanje podređenih od toksičnih vođa (Lipman – Blumen, 2005b).

Lipman – Blumen (2005a) spominje i vanjske potrebe koje navode sljedbenike na podređivanje toksičnim vođama, za koje smatra kako proizlaze iz nesigurnog, neuređenog svijeta u kojem žive. Čovjek se svakodnevno suočava s nesigurnostima, promjenama, nemirima i krizama koje pojačavaju njegovu osjetljivost izazivajući takozvane situacijske strahove. Pridodani egzistencijalnoj tjeskobi, ti strahovi pojačavaju njegovu potrebu za sigurnošću i uređenosti. Stoga, ne iznenađuje kako je razina podložnosti toksičnim vođama izuzetno visoka, s obzirom da nam obećavaju uredan, predvidiv i kontroliran svijet dok se oko nas sve čini dezintegrirano.

Kao posljednji element, koji značajno može pojasniti razlog podređivanja toksičnim vođama i toleriranja njihova djelovanja, Lipman – Blumen (2005a) navodi psihosocijalne potrebe koje, prema njezinom mišljenju, proizlaze iz interakcije pojedinca, opterećenog psihološkim potrebama, egzistencijalnom tjeskobom i situacijskim strahovima, i njegova okruženja.

U svakom se društvu pojedinac mora suočiti s kulturnim normama za postizanje uspjeha kako bi razvio vlastito samopouzdanje za kojim teži. Ukoliko postigne pojedino društveno dostignuće, njegovo samopouzdanje raste; ukoliko prekorači te norme, ostali će ga doživjeti kao vođu. S obzirom da čovjek nastoji vidjeti sebe kroz oči društva, dolazi do uvjerenja kako njegov uspjeh označava da se i u njemu krije potencijalni vođa. No, suprotno tome, kada ne zadovoljava društvena dostignuća svoje kulture, pojedincu predstoji izbor prikloniti se sub – kulturi s manje zahtjevnim normama, poput bande ili kulta, ili prihvatiti kao vođu nekog drugog tko nadmašuje konvencionalne norme. Kada se pojedinac prikloni tim izvanrednim pojedincima, jačima i pametnijima od njega samoga, osjeća se važno, ispunjeno, moćno i zaštićeno (Lipman – Blumen, 2005c). Upravo su ti iznimni, jaki pojedinci oni koji se u nesigurnosti današnjeg svijeta hvataju u

koštac i traže rješenje specifičnim, gorućim problemima svojega vremena, a koje bismo pratili i na kraj svijeta.

Čovjek oduvijek živi u nedovršenom svijetu, u kojem objašnjenja u koja su vjerovali njegovi preci kao jedine istinite, predstavljaju nepotpune istine ili potpune zablude u njegovu vremenu. U svakom se razdoblju određena znanja nadopunjuju novim, potpunijim spoznajama čime se izaziva sumnja u postojeće pretpostavke. Otvorenost prema brojnim prilikama koje mu se pružaju, osobito opčinjenost da prekorači dostignuća svoje zajednice, barem posredno, i sudjeluje u plemenitoj viziji koja će ispuniti njegov život značajem, čini pojedinca iznimno podložnim toksičnom utjecaju vođe koji će u svakom trenutku obećavati ono što je gotovo nemoguće realizirati (Lipman – Blumen, 2005c).

Prema autorima Padilla i sur. (2007), možemo razlikovati dvije skupine sljedbenika, obje motivirane vlastitim interesima, no svaka u svome smjeru. U tom se smislu susrećemo s „promatračima“ koji ne sprječavaju, već promatraju i dozvoljavaju razvoj toksičnog djelovanja vođa, potaknuti strahom od posljedica u slučaju neslaganja i nepodržavanja toksičnog vođe, i s „pomoćnicima“ koji aktivno sudjeluju u provođenju planova toksičnih vođa, potaknuti željom za vlastitim napredovanjem u čemu im suradnja s toksičnim vođama može biti od pomoći.

Slično navodima autorice Lipman – Blumen, Padilla i sur. (2007) navode kako su neki od razloga zbog kojih sljedbenici podržavaju rad toksičnih vođa upravo potreba pripadanja zajednici, razvoj vlastitog identiteta, predvidivost i sigurnost, kako poslovna tako i osobna, ali i tendencija čovjeka da imitira pojedince višeg statusa kako bi se konformirao društvenim normama. U tom kontekstu navode kako ranjivost „promatrača“ proizlazi iz nezadovoljavanja njihovih osnovnih potreba, poput potrebe za hranom i skloništem, manjka samopouzdanja i slabe samoučinkovitosti, psihološke nezrelosti, ali i vjerovanja kako je svaki postignuti rezultat posljedica učinka nekog vanjskog faktora, a ne samog pojedinca. U takvim je uvjetima, kada se pojedinci prilagode i prihvate toksično vodstvo, čineći i nemoralna djela u korist njihova napretka, lako manipulirati drugima i afirmirati se kao snažna karizmatična ličnost uz obećanje da će se pobrinuti za probleme svojih sljedbenika i osigurati im potrebnu zaštitu u zamjenu za apsolutnu poslušnost, bez propitivanja odluka vođe (Padilla i sur., 2007).

Za razliku od „promatrača“, „pomoćnici“ su vrlo ambiciozni, sebični te dijele istu viziju svijeta s toksičnim liderima. U svrhu postizanja osobnog i poslovnog napretka, što posljedično dovodi do višeg statusa, sljedbenici „pomoćnici“ spremni su upustiti se u iskorištavajuće i prinudne odnose s toksičnim vođama. U ime svojih lidera, upustit će se u svakojaka djela i nedjela, a što se vizija vođa i sljedbenika više poklapa, to je povezanost među njima jača, kao i motivacija za praćenje toksičnih ličnosti (Padilla i sur., 2007).

2.2.3. *Okolina*

Treći element toksičnog trokuta čini provodljivo okruženje u kojem se odvija interakcija vođa i sljedbenika. Prema Padilla i sur. (2007) okolina igra značajnu ulogu u poticanju razvoja toksičnog liderstva jer su situacijska određenja ta koja usmjeravaju odnose podređenih i nadređenih u poželjnom ili nepoželjnom smjeru. Neki od faktora koje autori izdvajaju kao značajne su nestabilnost, percepcija prijetnje, kulturne vrijednosti i nedostatak ravnoteže u provođenju vlasti unutar zajednica.

U vrijeme nestabilnih odnosa, kako bi se povratio red, vođe su sklone pribjegavanju represivnim, strožim mjerama postizanja autoriteta koje uključuju brzo provođenje potrebnih akcija i donošenje jednostranih odluka. U takvim je uvjetima dovoljan samo osjećaj prijetnje, koji toksični vođe nerijetko postižu predstavljanjem vanjskog „neprijatelja“, kako bi se podređeni osjećali ugroženo te se priklonili i podržali karizmatične lidere koji će svojim djelovanjem uvesti red u njihovu zajednicu (Padilla i sur., 2007).

Uspostavljanje reda i afirmiranje vladajućih vrlo je često usmjereno i socijalnim uvjetima koji se u okviru zajednice smatraju željenima (Hofstede, 1991, prema Padilla i sur. 2007). Okruženje koje pogoduje pojavi toksičnih vođa karakteriziraju kultura izbjegavanja nesigurnih uvjeta, kolektivizam te razlika u autoritetu i privilegijama između pojedinaca višeg i nižeg statusa: kada se zajednica osjeća ugroženo podliježe vodstvu jakih ličnosti koje garantiraju stabilnost te ujedinjuju ljude ka zajedničkom cilju. U takvom su okruženju sljedbenici tolerantniji prema despotizmu i tiraniji kao vladajućim oblicima, sve u svrhu prividno sigurnijeg i mirnijeg suživota u zajednici (Luthans i sur., 1998, prema Padilla i sur., 2007).

Na kraju, organizacije u kojima raspodjela vlasti nije uravnotežena predstavljaju idealno okruženje za prisvajanje apsolutne moći toksičnih vođa. Organizacijske zajednice koje omogućavaju pretjeranu diskreciju vođama, dovode ih istovremeno u iskušenje za zlouporabom vlastite moći te centralizacijom vlasti. Time se toksičnim vođama ostavlja dovoljno prostora da uklone sve one koje smatraju neprijateljima i koji im se ispriječe na putu, uključujući zakone koji ometaju njihov rad, i utemelje institucije koje će potpomognuti centraliziranu kontrolu te da manipuliraju podređenima u svrhu osnaživanja svoje vlasti (Padilla i sur., 2007).

2.3. Toksični aspekt vodstva u odnosu ravnatelja i učitelja

U posljednja dva desetljeća na mnogim je područjima života i djelovanja ljudi došlo do velikih promjena. Brojne su inovacije pokrenule lavinu izazova za suvremeno društvo te time pojačale konkurentnost na tržištu i unaprijedile tehnologiju, što je za sobom donijelo postavljanje novih prioriteta, kreiranje novih vrijednosti, ali i zahtjev za promjenom ponašanja i djelovanja suvremenog čovjeka. S promjenom slike društva 21. stoljeća, dolazi do promjene i u viđenju škole kao organizacije, od koje se zahtijeva praćenje potreba zajednice. Kako bi prilagodba novonastalim uvjetima bila što učinkovitija, svaka se organizacija, te time i škola, treba usmjeriti i njegovati važan element koji pravi razliku između njezinog uspjeha i neuspjeha, a taj je vodstvo (Smith i Piele, 1997, prema Buhač, 2017).

Suvremena, relevantna literatura koja se bavi područjem obrazovnog menadžmenta ističe njegove tri važne sastavnice: upravljanje obrazovnim sustavom, kao administrativna funkcija zakonodavne i izvršne vlasti, rukovođenje školom, kao administrativno – pedagoška funkcija ravnatelja, te vođenje odgojno – obrazovnog procesa ili razrednog odjela, kao stručno – pedagoška funkcija učitelja (Staničić, 1996, prema Blažević, 2014).

Učinkovitost i uspješnost vodstva podrazumijeva način koji uključuje stvaranje suradničkih odnosa, odnosno zajedničko oblikovanje školske misije i strategije, učinkovito komuniciranje, koje pridonosi uspješnom vođenju timova, motiviranje na ulaganje napora i profesionalni razvoj, kao i delegiranje ovlasti. Svi će ti čimbenici

nadalje utjecati na zadovoljstvo zaposlenika i potaknuti ih da sudjeluju u ostvarivanju odgojno – obrazovnih ciljeva (Mahlangu, 2014).

Većina stručnjaka funkciju (ruko)vođenja smatra najvažnijom i najsloženijom funkcijom suvremenog menadžmenta te promatra uspješnost škole kroz kompetencije ravnatelja kao vođe (Mitschell, 1978, Everard i Morris, 1990, Covey, 1999, Chapman i O'Neil (2003), Staničić, 2006, prema Blažević, 2014). Planiranje, organizacija, motiviranje i praćenje ostvarivanja ciljeva navode se kao ključne funkcije uspješnosti, usmjerene ka definiranju strategije i misije škole, unutar kojih pripremljeni planovi predstavljaju temelj organizacije, dok se motivacija i praćenje usmjeravaju na put koji određuje na koji će se način stići od plana do ostvarivanja uspješnosti odgojno – obrazovne djelatnosti (Milković i Boudreau, 1988, prema Buhač, 2017). „Iako škola ima plan i program, koji je uglavnom determiniran aktualnom obrazovnom politikom te joj je na taj način određen smjer razvoja, ravnatelj može pronaći prostor za kreativno odgojno i obrazovno rukovođenje i poticati razvojne interese“ (Blažević, 2014: 8).

Uloga je ravnatelja osigurati poticajno ozračje, suradničke odnose i usmjerenost ka istom cilju s nastavnicima i učiteljima, te s roditelja i učenicima. Drugim riječima, njegova je uloga izgraditi snažnu organizacijsku kulturu, što će najučinkovitije postići njegovanjem i primjenom transformacijskog stila vodstva (Blažević, 2014). Buhač (2017: 64) je još jedna u nizu autora koji smatraju kako „transformacijsko vođenje stvara uvjete u kojima je moguće povećati predanost poslu i samomotivaciju nastavnika, bez specifičnih direktiva „odozgo“. Unaprjeđuje se komunikacija i razvija se proces zajedničkog odlučivanja. (...) kod primjene ovog stila vođenja dominantna (je) ravnateljeva uloga (...) usmjerena na osiguravanje materijalnih uvjeta bitnih za unaprjeđivanje nastavnog procesa kroz administrativno – organizacijske poslove (...) i stručno – pedagoško vođenje škole“.

Kao ključne kompetencije ravnatelja u uspješnom vodstvu škole, Blažević (2014) navodi poticaj na zajedničko ostvarivanje ciljeva te omogućavanje aktivnog sudjelovanja u radu, i time, pružanja doprinosa suradnika u postizanju odgojno – obrazovnih ciljeva, iznošenje jasnih očekivanja i priznanja, omogućavanje osobnog i stručnog usavršavanja te osiguravanje zadovoljstva svakog djelatnika. Ti će se uvjeti ostvariti razvojem uspješne komunikacije i poticanjem razvoja komunikacijskih vještina, kao i osiguravanjem

pozitivne radne klime i konstruktivnog rješavanja sukoba, a uz uvođenje inovacija i promjena, stvoriti će i značajne uvjete za izgradnju dobrog društvenog ugleda škole.

No, umjesto zadovoljstva ravnateljskom i učiteljskom profesijom, sve je više govora o tome kako su pritisak i stres postali svakodnevnica radnog okruženja u školama (Berkowicz i Myers, 2017). Podijeljena su mišljenja o tome treba li krivnju za nastalu situaciju preuzeti ministarstvo i vlada, s obzirom da obrazovanje u novije vrijeme prolazi kroz mnogobrojne, učestale reforme koje se nastoje provoditi u svrhu poboljšanja odgojno – obrazovne djelatnosti, ili odgovornost za neučinkovito radno ozračje leži u lošem lokalnom upravljanju škola (Green, 2014; Mahlangu, 2014; Tomašević, Horvat i Leutar, 2016; Nazim i Mahmood, 2016; Berkowicz i Myers, 2017; Peker i sur., 2018).

U svakom slučaju, uloga ravnatelja je izmijenjena te je pred njih postavljena velika odgovornost rukovođenja ne samo administrativnim aspektom, već i onim pedagoškim u suradnji s učiteljima (Tomašević i sur., 2016). Na učiteljima je također veliki izazov interdisciplinarnog djelovanja unutar vlastite profesije, kao i služenje znanjima i vještinama raznih znanstvenih disciplina, poput psihologije, sociologije, pedagogije, informatike i slično, kako bi se mogli adekvatno suočiti s potrebama svojih učenika i njihovih roditelja, ali i odgovoriti na zahtjeve koje pred njih postavlja suvremeno društvo i tehnološke promjene (Tomašević i sur., 2016). U nedostatku poticajne radne atmosfere i suradničkih odnosa unutar škole, vrlo je teško ostvariti ciljeve odgojno – obrazovnog procesa prvenstveno radi odnosa koji se generiraju između ravnatelja i učitelja.

Pozitivan ili negativan smjer razvoja organizacijske kulture, odnosno hoće li organizacijska kultura osnažiti ili oslabiti, ovisit će u velikoj mjeri o značajkama ravnatelja koje možemo promatrati na tri razine, to jest osobnoj, profesionalnoj i poslovnoj (Belak i Ušljebrka, 2014; Buhač, 2017). Ravnatelj koji odaje dojam nepoduzetnog, nemotiviranog upravitelja, s poljuljanim sustavom vrijednosti, koji ne usmjerava djelovanje učitelja prema prioritetnim zadacima te nije fokusiran na ispunjenja odgojno – obrazovnih ciljeva, koji se povlači pred problemima, ne priznaje svoje pogreške i smatra kako je uvijek u pravu, generira rizičan oblik suradnje s učiteljima (Tomašević i sur., 2016; Buhač, 2017). Razvojem takvih, negativnih odnosa dolazi do podizanja tenzija u radnoj okolini te nepotrebnog poticanja sukoba koje je, uz loše

komunikacijske vještine opisanog ravnatelja, gotovo nemoguće umiriti i riješiti na konstruktivan način, način koji neće narušiti misiju ostvarivanja školskih ciljeva (Tomašević i sur., 2016).

Takva nestabilna radna okolina izaziva stres kod učitelja, oni postaju nezadovoljni, potišteni, frustrirani i napeti, te u potpunosti demotivirani da se u adekvatnoj mjeri posvete odgoju i poučavanju učenika, što se nadalje odražava i na učenike, kojima nedostaje poticaj za rad i napredak te se razvija njihov loš odnos prema školi i potiče razredna nedisciplina. Ravnatelji, učitelji i učenici na taj način postaju dio začaranog kruga unutar kojeg nepovoljna kolektivna klima sprječava razvoj i napredak svakog sudionika odgoja i obrazovanja (Mahlangu, 2014; Tomašević i sur., 2016).

Svemu navedenom pogoduje i nedostatak integriteta, uvođenje promjena u rad bez da se o tome obavijesti svoje suradnike te zaobilaženje formalnih procedura i administrativnih postupaka u svrhu ostvarivanja vlastitih interesa. Na taj način ravnatelji otkrivaju nelojalan pristup utvrđenoj strategiji rada i postavljenim ciljevima te ne stvaraju dojam da im suradnici mogu vjerovati i uzdati se u njihove odluke (Buhač, 2017).

„U učiteljskoj profesiji je svakako važna i neizostavna profesionalna etika koja upućuje pripadnike profesije na potrebu primjene znanja za opću dobrobit, što znači da se najprije treba nesebično brinuti o drugima. (...) profesionalni učitelj (stoga) postavlja interese (učenika i roditelja) iznad svojih“ (Cindrić, 1995, prema Tomašević, 2016: 51). S obzirom na takvu razinu predanosti profesiji koja, uz svakodnevnu interpersonalnu interakciju, podrazumijeva i visoku razinu odgovornosti, ne iznenađuje što su učitelji podložni sindromu sagorijevanja. Uz nedovoljnu stručnu podršku, sputava se kreativnost i vitalnost učitelja što onemogućuje razvoj i napredak škole i narušava njezin društveni status uspješne institucije (Mazzi i Ferlin, 2004, prema Tomašević i sur., 2016).

Razvoj ugodne školske klime i dobrih međuljudskih odnosa trebali bi pronaći uporište primjeru ravnatelja (Wahab, 2008, prema Buhač, 2017). Za takav način vodstva važno je posebnu pažnju pridati fleksibilnosti i autoritativnosti u ulozi rukovoditelja. Fleksibilnost će omogućiti lakšu prilagodbu promjena koje zahtijeva okolina i povećati međusobno poštovanje ravnatelja i učitelja, te posljedično spriječiti nastajanje krutog režima rada koji oblikuje proces na štetu svih zaposlenika. Ravnatelji se trebaju udaljiti od formalnih odnosa i autoriteta koji proizlaze iz njihovog položaja, i približiti se svojem

timu kako bi se zajedničkim snagama usmjerili prema postavljenom cilju (Cetro, 1990, prema Buhač, 2017).

2.4. Pregled dosadašnjih istraživanja

Istraživanje problema toksičnog vodstva počelo se javljati u redovima američke vojske. Brigadir Reed (2004) u svom je osvrtu na prisutnost toksičnog vodstva u vojnim redovima iskazao povezanost stroge vojne kulture i dominantnih osobina pojedinaca kao čimbenika koji uzrokuju manifestiranje toksičnog vodstva. Ti čimbenici pogoduju neizlaganju toksičnih vođa od strane podređenih, s obzirom da svaki vojnik želi biti ponosan na svoju jedinicu te ga lojalnost, kao istaknuta i vrlo njegovana vrlina u vojsci, sprječava da javno proziva svoje nadređene za nekorektno ponašanje.

Vojna kultura nameće poštivanje činova od samih početaka karijere te se na taj način izgrađuju profesionalne ličnosti od kojih se očekuje da na najbolji mogući način izvrše svoje zadatke, neovisno o načinu na koji su vođeni te poštuju li osobu koja nosi čin nadređenog. Visoke tehničke kompetencije vrlo su cijenjene u vojnoj kulturi te se upravo zbog toga brojnim toksičnim vođama kontinuirano gleda kroz prste (Reed, 2004).

Potaknut navedenim razlozima, američki je ministar obrane Thomas E. White 2003. godine zatražio od grupe stručnjaka U.S. Army War Collegea provedbu procjene učinkovitosti vodstva kako bi se uočili pojedinci koje karakterizira destruktivni stil vodstva. Rezultati projektnog istraživanja pokazali su kako toksično vodstvo u redovima vojske nije rijetko: gotovo svaki student koji je sudjelovao u istraživanju potvrdio je kako se do trenutka ispitivanja već susreo s vođom koji je manifestirao neki oblik agresivnog toksičnog ponašanja, no također su istaknuli kako im je najteže bilo promatrati sa strane kako upravo ti toksični pojedinci napreduju, stječući na taj način sve veću odgovornost i moć (Reed, 2004).

Nekoliko godina kasnije, 2010. godine, antropolog Dave Matsuda upustio se u istraživanje rastuće stope samoubojstava vojnika koji su služili u Iraku¹. Rezultati

¹ Zwerdling, D. (2014., 16. siječnja). *Army Takes On Its Own Toxic Leaders*. Pribavljeno 26.05., sa <https://www.npr.org/2014/01/06/259422776/army-takes-on-its-own-toxic-leaders>.

ispitivanja prijatelja i kolega navedenih vojnika pokazali su kako je, uz osobne probleme poput psihičkih poteškoća, problematičnog djetinjstva ili prekida s partnerom/supružnikom kao primarne razloge nezadovoljstva i depresije, okidač za čin samoubojstva bila toksična zapovjednička klima tijekom njihove karijere.

Interes za područjem toksičnog vodstva nastavljao se širiti s vojnog i na druga područja ljudskog djelovanja, čime je istaknuta potreba za multidimenzionalnim pristupom problemu. Autori Saquib i Arif (2017) proveli su istraživanje na 715 zaposlenika bankovnog sektora u Pakistanu, ispitujući odnos toksičnog vodstva, nesuprotstavljanja zaposlenika nadređenima, takozvane tišine zaposlenika, i organizacijskog učenja. Postavljene hipoteze ispitane su adaptiranim skalama Likertova tipa.

Istraživanje nije pokazalo značajnu povezanost toksičnog vodstva i organizacijskog učenja, no utvrđeno je kako se tišina zaposlenika povećava s povećavanjem ponašanja karakterističnih za toksično vodstvo te je istaknuta njezina pozitivna povezanost s organizacijskim učenjem, što upućuje na činjenicu kako zaposlenici, za dobrobit i napredak organizacije, ne žele proturječiti svojim nadređenima te izbjegavaju konflikte s njima.

Autori Özer, Uğurluoğlu, Kahraman i Avci (2017) ispitali su percepciju toksičnog vodstva 292 zaposlenika zdravstvenog sektora državnih bolnica u Ankari. Korištena je adaptirana Skala za ispitivanje toksičnog liderstva, a istraživanjem je utvrđena razlika u percepciji toksičnog vodstva nadređenih između zaposlenika u dobi od 29 do 38 godina, s radim iskustvom od 5 do 15 godina te zaposlenika u dobi od 39 i više godina, sa 16 i više godina radnog iskustva. Mlađi zaposlenici iskazali su visoku toksičnost nadređenih, dok su stariji zaposlenici iskazali manju razinu toksičnosti svojih nadređenih, što autori povezuju s napretkom karijere pojedinih zaposlenika: mlađi zaposlenici, čija je karijera u usponu, vide u svojim nadređenima potencijalnu prijetnju i kamen spoticanja u procesu napretka, dok su kod starijih zaposlenika, čija je karijera dosegla određeni viši stupanj, toksična ponašanja nadređenih zanemariva.

Također je utvrđena razlika u percepciji toksičnih ponašanja nadređenih ovisno o radnom mjestu. Tako su medicinske sestre iskazale najvišu razinu toksičnosti nadređenih, osobito u kategoriji sebičnosti i promjenjivog raspoloženja, što je prema autorima

razumljivo uzevši u obzir nejasno definiranu razinu odgovornost članova tima ili iskustvo konflikata doktora i sestara, dok su administrativni i ostalih zaposlenici zdravstvene ustanove zabilježili najnižu razinu toksičnosti nadređenih. Autori su na kraju zaključili kako spol, razina obrazovanja i materijalni status ispitanika nisu značajno utjecali na procjenu razine toksičnih ponašanja nadređenih.

Autor Green (2014) istraživao je problem toksičnog vodstva u odgojno – obrazovnim institucijama te je u svojem istraživanju ispitao stavove 51 odgojno – obrazovnog djelatnika o toksičnosti njihovih vođa. Korištena je anketa izrađena po uzoru na „Skalu toksičnog vodstva“ autora Schmidta iz 2008. godine, sastavljena od 30 čestica kojima se ispitivala prisutnost toksičnih ponašanja među nadređenima ispitanika te od nekolicine dodatnih pitanja otvorenog tipa kojima se nastojalo doznati kada je toksično ponašanje nadređenih prvi put primijećeno te kako je ono izgledalo.

Prema rezultatima istraživanja, 90% ispitanika potvrdilo je kako je toksičnost nadređenih vrlo čest fenomen u odgojno – obrazovnom području, a javlja se u raznovrsnim oblicima. Analizom odgovora na 30 ponuđenih čestica, one koje su se kod ispitanika najčešće ponavljale s odgovorom „vrlo često“ odale su visoku razinu prisutnosti egoističnih ponašanja, primjerice „Smatra se sposobnijim/jom od ostalih“ ili „Smatra se izvanrednom osobom“, ponašanja koja karakterizira opsesivna potreba za kontrolom nad situacijom, poput „Ne dozvoljava postizanje postavljenih ciljeva na drugačiji način, koji predlažu podređeni“ i „Zanemaruje ideje koje se razlikuju od njegovih/ njezinih“, te ponašanja koja otkrivaju kvalitete ličnosti vođa, kao što su „Klima radnog okruženja ovisi o njegovom/njezinom trenutnom raspoloženju“ te „Varira razina njegove/njezine pristupačnosti“.

Analizom odgovora ispitanika na pitanja otvorenog tipa ustanovilo se kako su toksični vođe najčešće opisani kao arogantni, pompozni zlostavljači, puni sebe, što je uvršteno u kategoriju egoističnih ponašanja, te kao lažljivi manipulatori koji zloupotrebljavaju vlastitu moć u kategoriji etičkog neuspjeha. Kategoriju nekompetentnosti činili su odgovori koji uključuju loše menadžerske i interpersonalne vještine, dok su, kao zadnju, kategoriju neuroticizma, oblikovali odgovori koji su vođe opisivali kao nesigurne, promjenjivog raspoloženja, usmjerene na veličanje samih sebe. Završnom analizom svih dobivenih obrazaca ponašanja, autor zaključuje kako su

manifestirana toksična ponašanja vrlo konkretna, no većina je ispitanika potvrdila kako ih je teško prepoznati već u prvom kontaktu s toksičnim vođama koji svojim nastupom obmanjuju podređene, a pravo lice pokazuju tek kada utvrde svoju poziciju moći.

U drugim istraživanjima na odgojno – obrazovnom području koja su se bavila ispitivanjem načina odnošenja nadređenih prema podređenima, toksično je vodstvo stavljeno u kontekst stilova vodstva ravnatelja, točnije transakcijskog i transformacijskog stila vodstva. Autori istraživanja većim su dijelom ispitivali povezanost navedenih stilova s uspješnim razvojem škola, postizanjem postavljenih ciljeva, kao i odraz tih stilova na psihofizičko stanje učitelja.

Autori Toprak i sur. (2015) proveli su istraživanje o problemu djelovanja stila vodstva na zdrav organizacijski razvoj. Ispitano je 150 učitelja osnovnih škola u gradu Kadirli (Turska), putem Multifaktorske ankete za ispitivanje stilova vodstva, sačinjena od 45 čestica, te Skale organizacijskog razvoja, sastavljena od 25 čestica. Rezultati istraživanja su pokazali značajnu povezanost stila vodstva ravnatelja i zdravog organizacijskog napretka, točnije pozitivnu povezanost transformacijskog stila vodstva sa razvojem zdravog radnog okruženja. Prema riječima autora, kada vođa škole utječe na učitelje svojim vizionarskim ciljevima, inspirira ih i motivira, pomaže im u efikasnom postizanju ciljeva škole te posvećuje veliku pažnju svakom pojedincu s kojim radi, takva će škola imati više šanse za „preživljavanje“ u uvjetima brzih promjena sadašnjice, biti će sposobnija suočiti se s izazovnim problemima i konstantno će razvijati i unaprjeđivati vlastiti potencijal (Toprak i sur., 2015).

Područja transformacijskog i transakcijskog stil vodstva istraživali su također autori Nazim i Mahmood (2016) povezujući ih u svojim radom s poslovnim zadovoljstvom fakultetskih profesora. Ispitano je 215 sudionika, a korištena su dva upitnika od kojih se jednim ispitanike tražilo da procijene stil vodstva svojih nadređenih, te su u tu svrhu čestice sadržavale odlike transformacijskog i transakcijskog stila vodstva, dok je drugi ispitivao poslovno zadovoljstvo sudionika. Rezultati ovog istraživanja također su pokazali kako je transformacijski stil vodstva jako i pozitivno povezan s poslovnim zadovoljstvom.

Povezanost stila donošenja odluka i stila vodstva ravnatelja ispitao je autor Al – Omari (2013). U istraživanju je sudjelovalo 108 ravnatelja javnih škola u Jordanu, a

ispitani su Upitnikom administrativnih stilova i Popisom stilova donošenja odluka. Rezultati istraživanja nisu potvrdili pretpostavljenu početnu hipotezu te nije potvrđena značajna povezanost stila donošenja odluka i stila vodstva ispitanih ravnatelja. No, ovo je istraživanje osvijetlilo jednu drugu, značajnu dimenziju, a ta je da je među odgovorima ispitanika dominirao direktivni stil donošenja odluka. Autor navodi kako nadređeni koje karakterizira takav stil vodstva izgrađuju loše odnose sa svojim podređenima, često su nesigurni, što nastoje sakriti strogoćom i nerijetko agresivnim ponašanjem, a u stresnim su situacijama skloni bjesniti i biti neprijateljski nastrojeni prema svojim podređenima.

Sva navedena obilježja upućuju na zlostavljanje podređenih i svojevrsan mobing. Jedno od novijih istraživanja istraživanja, autora Peker i sur. (2018) usmjereno je upravo na povezanost stila vodstva ravnatelja s mobingom koji proživljavaju učitelji. Ispitano je 395 učitelja Turskih osnovnih i srednjih škola, a kao mjerni instrumenti korištene su „Mobing skala“ za utvrđivanje razine mobinga koju učitelji proživljavaju te „Skala stila vodstva“ za utvrđivanje stila vodstva ravnatelja, u ovom slučaju autokratskog ili demokratskog. U svojem su istraživanju autori postavili 4 ključna cilja: utvrditi razliku mišljenja učitelja o mobingu po spolu ispitanika; utvrditi razliku mišljenja učitelja o mobingu po dobi ispitanika; utvrditi povezanost stila vodstva ravnatelja i mobinga nad učiteljima; te utvrditi razinu u kojoj stil vodstva ravnatelja predstavlja prediktor mobinga nad učiteljima.

Analizom rezultata istraživanja utvrdilo se kako muški učitelji smatraju da češće doživljavaju mobing od žena, osobito u dimenziji uplitanja privatni život. Autori taj zaključak povezuju s rodnim ulogama Turske koje karakteriziraju patrijarhalni odnosi. Unutar takve socijalne strukture, autori smatraju kako žene, kao one čija je tradicionalna uloga briga za dom te podređenost muškarcu, svojevrsnu potlačenost na radnom mjestu doživljavaju kao normalno ponašanje nadređenih.

Nadalje, utvrđeno je kako mladi učitelji, s radnim iskustvom od 0 – 5 godina, češće doživljavaju mobing na radnom mjestu od starijih učitelja, odnosno onih s više godina radnog iskustva, što autori objašnjavaju upravo manjkom radnog iskustva. U tom je početnom periodu učiteljima potrebna najveća pomoć i podrška kako bi se što bolje posvetili aktivnostima u razredu i razvijanju dobrih odnosa s učenicima i ostalim kolegama.

Analizom stilova vodstva ravnatelja, točnije autokratskog i demokratskog stila vodstva, autori su došli do zaključka kako postoji značajna pozitivna povezanost između autokratskog stila vodstva i svih postavljenih dimenzija mobinga, osim posvećenosti poslu. Time su učitelji također potvrdili kako stil vodstva njihova ravnatelja doprinosi mobingu na radnom mjestu. Utvrđeno je kako autokratski stil vodstva pogoduje stvaranju barijera u poslovanju i napretku karijere, kao i u razvijanju dobrih odnosa s kolegama, s obzirom da zaposlenici teže za mirnom i sigurnom radnom okolinom. U sredini koju karakterizira autokratski stil vodstva neizbježna je prisutnost nepovjerenja ravnatelja prema učiteljima u kontekstu donošenja odluka. Njihov je rad kontinuirano nadziran, a pod takvim pritiskom ne iznenađuje izloženost mobingu kojeg neki ponekad nisu ni svjesni.

S obzirom da podređeni ponekad nisu svjesni kako je ponašanje njihovih nadređenih toksično, ili se jednostavno ne znaju s njime suočiti, autori Webster i sur. (2014) proveli su zanimljivo i veoma korisno istraživanje upravo o načinima s kojima se pojedinci suočavaju s toksičnim ponašanjima svojih nadređenih. U ispitivanju je sudjelovalo 76 nasumično odabranih ispitanika koji su smatrali kako je njihov nadređeni bio toksičan. Elektronički upitnik koji su ispitanici ispunjavali sastojao se od 6 pitanja otvorenog tipa koja su uključivala specifična toksična ponašanja toksičnih lidera, utjecaj tih ponašanja na ispitanike te načine na koji su se ispitanici nosili s navedenim ponašanjima.

Analizom dobivenih odgovora, u području percepcije ispitanika toksičnih ponašanja nadređenih, ispitivači su saželi najčešće spomenuta ponašanja u nekoliko kategorija, odnosno manipulativna ponašanja, omalovažavajuća i nasilnička ponašanja, ponašanja koja karakterizira promjenjivo raspoloženje, narcizam i potreba za apsolutnom kontrolom te pasivno agresivna ponašanja. U području utjecaja navedenih ponašanja na ispitanike, ispitivači su kao najčešće odgovore uočili probleme fizičkog zdravlja, poput želučanih problema, gubitka kose, glavobolje i nesаницe, zatim emocionalne probleme, poput nepovjerenja, ljutnje, straha, te psihološke probleme, poput sumnje u sebe, visoke razine stresa, anksioznosti i depresije. Uočene strategije suočavanja s toksičnim ponašanjima bile su traženje potpore, napuštanje organizacije, razmatranje nastalog problema te, na kraju, suočavanje s toksičnim nadređenim. Te su strategije suočavanja

ispitivači oblikovali u dvije skupine, odnosno strategije direktnog djelovanja, kao što su provedba formalne žalbe ili traženje isprike i pomirbe, koje predstavljaju načine suočavanja s naglaskom na problem, te uzdanje u sebe, poput podčinjavanja i bespomoćnost, kao načini suočavanja s naglaskom na emocije.

Iako se neke od navedenih strategija mogu smatrati neprimjerenima, pokazano je da se radi o uobičajenim načinima suočavanja kada se pojedinac osjeća nemoćan suprotstaviti se i spriječiti zlostavljanje i maltretiranje nadređenih. Kada pojedinac osjeća da ne vlada situacijom i nema odgovarajuću potporu organizacije, autori smatraju kako se vrlo često kreće linijom manjeg otpora i pribjegava izbjegavajućim načinima suočavanja kao što je odlazak iz toksične sredine te ne želi ni sudjelovati u potencijalnim istragama koje mogu dovesti u kompromitirajuću situaciju kako upravitelje tako i same podređene. Umjesto da se oslone i potraže pomoć u organizacijskim službama za ljudske resurse, mnogi se zaposlenici u toksičnim sredinama okreću svojim kolegama, raznim društvenim mrežama i ekspertima izvan organizacije. Žrtve nevoljko prijavljuju zlostavljanje, te se i u slučaju razotkrivanja destruktivnog ponašanja pojedinog upravitelja takvi slučajevi radije prenose neformalnim putem, kroz razgovor zaposlenika, nego formalnim kanalima (Skinner, Edge, Altman i Sherwood, 2003; Webster i sur., 2014).

Kao što i pokazuju navedena dosadašnja istraživanja, toksično vodstvo predstavlja vrlo rasprostranjen fenomen na svim područjima ljudskog djelovanja, koji, radi svoje kompleksnosti i različitih oblika manifestiranja, zahtijeva multidimenzionalan pristup. Istraživanja tematike toksičnog vodstva izuzetno su značajna jer doprinose otkrivanju novih spoznaja o navedenom te time uvećavaju mogućnost ranog otkrivanja i sprječavanja problema. Podizanje svijesti o problematici toksičnog vodstva može uvelike unaprijediti rad i razvoj organizacija. U kontekstu odgojno – obrazovnih institucija, vodstvo kreće od ravnatelja koji na primjeren i učinkovit način treba motivirati učitelje da svoj posao obavljaju kvalitetno i uspješno. No, i učitelji su vođe, vođe svojih učenika, mladih ličnosti koje treba, ne samo obrazovati, već i odgojiti, potaknuti zdrav razvoj i iskoristiti njihov maksimalni potencijal. Istraživanja toksičnih vodstva u odgojno – obrazovnim institucijama nema mnogo, stoga smatram kako su upravo u tom području vrlo važna kako bi se podigla svijest kod svih odgojno – obrazovnih djelatnika o tom rastućem problemu te kako bi se spriječila njegovo poticanje i razvijanje.

2.5. Svrha, ciljevi, zadaci i hipoteze istraživanja

Svrha je ovog rada dati doprinos spoznajama o problemu toksičnog vodstva kako bi se prvenstveno osvijestilo ravnatelje i učitelje o prisutnosti tog rastućeg fenomena u odgojno – obrazovnim institucijama te kako bi se ponudilo učinkovita rješenja u slučaju suočavanja s toksičnim vođama i pomoglo u sprječavanju manifestiranja toksičnih ponašanja među odgojno – obrazovnim djelatnicima.

Cilj je istraživanja utvrditi stavove ravnatelja i učitelja o fenomenu toksičnog vodstva u odgojno – obrazovnim institucijama.

Sukladno definiranom cilju postavljeni su sljedeći zadaci istraživanja:

- ispitati stavove o povezanosti ponašanja nadređenih i podređenih s razvojem njihovih međuodnosa;
- ispitati stavove ravnatelja i učitelja o ponašanjima koja bi ravnatelji i učitelji smjeli manifestirati u svom radu, odnosno koja bi trebali izbjegavati;
- ispitati prisutnost nepoželjnih ponašanja nadređenih i suradnika u dosadašnjem radnom iskustvu ravnatelja i učitelja;
- ispitati javljaju li se nepoželjna ponašanja u području odgoja i obrazovanja više kod nadređenih, kod suradnika ili podjednako kod jednih i kod drugih;
- ispitati na koje se čimbenike ljudskog djelovanja (motivacija, samopouzdanje i sl.) nepoželjna ponašanja najviše odražavaju;
- uočiti razliku u stavovima sudionika na temelju njihove dobi i radnog iskustva.

U odnosu na definirani cilj i postavljene zadatke rada, hipoteze istraživanja su sljedeće:

H₁= Stavovi ravnatelja i učitelja o fenomenu toksičnog vodstva u odgojno – obrazovnim institucijama, odnosno o (ne)poželjnim ponašanjima odgojno – obrazovnih djelatnika, razlikovat će se u odnosu na njihovu dob.

H₂= Stavovi ravnatelja i učitelja o fenomenu toksičnog vodstva u odgojno – obrazovnim institucijama, odnosno o (ne)poželjnim ponašanjima odgojno – obrazovnih djelatnika, razlikovat će se u odnosu na godine radnog iskustva.

3. METODOLOGIJA RADA

3.1. Uzorak

Populaciju obuhvaćenu istraživanjem činili su ravnatelji i učitelji osnovnih škola na području grada Rijeke i grada Bakra. Uzorak je namjeran te je kriterij za odabir bio da se radi o ravnateljima, učiteljima razredne nastave i učiteljima predmetne nastave.

U istraživanju je sudjelovalo 116 sudionika, točnije 91 sudionik ženskog spola (78,4%) i 25 sudionika muškog spola (21,6%). Od 91 ženskog sudionika (78,4%), 3 su sudionice bile ravnateljice (2,5%), njih 60 činilo je skupinu učiteljica razredne nastave (51,8%), dok je preostalih 28 činilo skupinu učiteljica predmetne nastave (24,1%). Od 25 muških sudionika (21,6%), samo je 1 bio ravnatelj (0,9%), 4 ih je činilo skupinu učitelja razredne nastave (3,4%), dok je preostalih 20 muških sudionika činilo skupinu učitelja predmetne nastave (17,3%).

Tablica 1: Zastupljenost pojedinog spola sudionika i radnog mjest

		SPOL		UKUPNO (%)
		Ž	M	
RADNO MJESTO	RAVNATELJI	3 (2,5%)	1 (0,9%)	4 (3,4)
	UČITELJI RAZREDNE NASTAVE	60 (51,8%)	4 (3,4%)	64 (55,2)
	UČITELJI PREDMETNE NASTAVE	28 (24,1%)	20 (17,3%)	48 (41,4)
UKUPNO (%)		91 (78,4)	25 (21,6)	116 (100)

Što se tiče dobi sudionika, najmlađi sudionici imali su 25 godina (2,6%, N=3), dok je jedan sudionik, registriran kao najstariji, imao 61 godinu (0,9%). Najviše je sudionika imalo 35 godina (6,9%, N=8).

Prema godinama radnog iskustva, 1 je godinu imalo 9 sudionika (7,8%), dok je s najviše 35 godina radnog iskustva zabilježeno 5 sudionika (4,3%). Najviše je sudionika imalo 5 godina radnog iskustva (9,5%, N=11).

3.2. Instrument

Mjerni instrument korišten u ovom istraživanju bio je „Upitnik stavova ravnatelja i učitelja o fenomenu toksičnog vodstva u odgojno – obrazovnim institucijama“ (Prilog 1), kreiran, i adaptiran za potrebe istraživanja, na temelju elemenata iz upitnika korištenih u sličnim istraživanjima (Schmidt, 2008; Green, 2014; Özer i sur., 2017;). Također, manji je broj tvrdnji oblikovan samostalno kako bi se upotpunio sadržaj upitnika i time ostvario postavljeni cilj istraživanja.

Tvrdnje kojima se ispitivala povezanosti ponašanja nadređenih i podređenih s razvojem njihovih međuodnosa te one koje su ispitivale stavove o ponašanjima koja bi ravnatelja i učitelja smjeli manifestirati u svom radu, odnosno koja bi trebali izbjegavati, preuzete su iz „Skale toksičnog liderstva“ autora Çelebi i sur. iz 2015. godine, korištene u radu autora Özer i sur. (2017) (Tablica 2), koji su u svom istraživanju ispitivali percepciju toksičnog vodstva zaposlenika zdravstvenog sektora, te „Skala toksičnog liderstva“, autora Schmidta (2008), korištene u radu autora Greena (2014), u kojem se ispitivala prisutnost toksičnog vodstva u odgojno – obrazovnim institucijama (Tablica 3).

Tablica 2: Skala toksičnog liderstva (Çelebi i sur., 2015, prema Özer i sur., 2017)

<i>Factor 1. Inapprecitiveness (Explained variance: 28.523)</i>
Does not want to be in contact/get in touch with the employees outside the work.
Speaks to other people about his/her employees in a pessimistic/complaining way.
Humiliates his/her employees in the eyes of the public.
Displays humiliating manners against his/her employees.
Reminds the employees their past mistakes/faults unsympathetically.
Tells employees that they are inefficient at work.
Takes a stand against his/her employees without listening them in an event.
Does not allow his/her employees to try new ways/approaches/innovations.
Does not value his/her employees.
Barely shows flexibility towards his/her employees.
His/her communication is in orders.
<i>Factor 2. Self-interest (Explained variance: 23.820)</i>
Passes his/her failures on to the employees.
Only treats advantageously to people who bear profit for him/her
Engages in deception so as to look good to his/her superiors.
Keeps the pluses/returns of the successes that do not belong to him/her to himself/herself.
Refuses to share the responsibility of the mistakes which the employees make.
Only tries to do his/her job perfectly for his/her next interest.
Promotion/ position is all that he/she cares about.
Places his/her personal interest ahead.
Has arbitrary behaviours and/or decisions.
<i>Factor 3. Selfishness (Explained Variance: 18.212)</i>
Believes that he/she deserves the position that he/she is in (even the higher offices) to the full extent
Believes that the future and course of the hospital only goes well with him/her
Thinks he/she is more talented than others.
Believes that he/she deserves many things.
Believes he/she is an excellent person.
<i>Factor 4. Negative Spiritual State (Explained Variance: 15.929)</i>
Reflects his/her negative spiritual state/states into his/her voice/volume.
His/her present negative state determines the climate/atmosphere of the workplace environment.
His/her employees act according to his/her mood.
There is instability/versatility in his/her behaviours.
In his/her negative spiritual states (angry, distressed, dispirited), nobody wants to get close to him/her

Tablica 3: Skala toksičnog vodstva (Schmidt, 2008, prema Green, 2014)

Toxic Leadership Behaviors from Toxic Leadership Scale

Egotistical behavior characteristics	Controlling/micro-managing behavior	Personality
Drastically changes his/her demeanor when his/her supervisor is present	Is not considerate about subordinates' commitments outside of work	Allows his/her current mood to define the climate of the workplace
Denies responsibility for mistakes made in his/her unit	Controls how subordinates complete their tasks	Allows his/her mood to affect his/her vocal tone and volume
Accepts credit for successes that do not belong to him/her	Does not permit subordinates to approach goals in new ways	Causes subordinates to try to "read" his/her mood
Acts only in the best interest of his/her next promotion	Will ignore ideas that are contrary to his/her own ¹	Affects the emotions of subordinates when impassioned
Will only offer assistance to people who can help him/her get ahead	Is inflexible when it comes to organizational policies, even in special circumstances ²	Varies in his/her degree of approachability ²
Has a sense of personal entitlement	Determines all decisions in the unit whether they are important or not	
Assumes that he/she is destined to enter the highest ranks of my organization	Varies in his/her degree of approachability ²	
Thinks that he/she is more capable than others		
Believes that he/she is an extraordinary person		
Thrives on compliments and personal accolades		

Posljednju česticu činile su tvrdnje koje su ispitivale nepoželjna ponašanja nadređenih i suradnika te su one u potpunosti preuzete iz „Skale toksičnog liderstva“ autora Schmidta (2008). Na samom su kraju pridodana još dva pitanja, jedno višestrukog izbora, kojim se od sudionika tražilo da procijene jesu li se prethodno označena negativna ponašanja češće manifestirala kod nadređenih, kod suradnika ili podjednako kod jednih i kod drugih, te jedno otvorenog tipa, kojim se tražilo od sudionika da procijene na koje se čimbenike ljudskog djelovanja (motivacija, samopouzdanje i sl.) nepoželjna ponašanja najviše odražavaju, koja su u potpuno samostalno kreirana kako bi prikupljeni odgovori bili što iscrpniji.

3.2.1. Varijable

U anketnom upitniku korištene su nezavisne varijable *spol, dob, radno mjesto i godine radnog iskustva u odgoju i obrazovanju*. Zavisne su varijable odabrane iz ranije navedenih istraživanja u kojima su bile značajne, a vezane su uz problematiku toksičnog vodstva. U anketnom su upitniku grupirane na sljedeći način:

- stavovi o povezanosti ponašanja nadređenih i podređenih s razvojem njihovih međuodnosa;
- stavovi o manifestiranim ponašanjima ravnatelja i učitelja;
- nepoželjna ponašanja nadređenih i suradnika;

3.3. Metoda prikupljanja podataka

Podaci korišteni u istraživanju prikupljeni su uz suglasnost ravnatelja, kojima je predložena „Potvrda o istraživanju za potrebe diplomskog rada“, izdana od strane Učiteljskog fakulteta. Od petnaest predviđenih škola s područja grada Rijeke, grada Bakra te općina Čavle i Kostrena, deset je škola pristalo sudjelovati u istraživanju. Podijeljeno je sveukupno 150 anketnih upitnika, a vraćeno ih je 116 (77,3%). Zanimljiv je i podatak kako je od 10 ravnatelja koji su pristali sudjelovati u istraživanju, jedino njih četvero (40%) ispunilo upitnik. Prikupljanje podataka provedeno je tijekom lipnja 2018. godine.

U istraživanju je korišten kvantitativan pristup prikupljanja, obrade i interpretacije podataka dobivenih postupkom anketiranja čime je anonimnost bila zajamčena. „Anketna metoda je poseban oblik ne – eksperimentalnog istraživanja koje kao osnovni izvor podataka koristi osobni iskaz o mišljenjima, uvjerenjima, stavovima i ponašanju, pribavljen odgovarajućim standardiziranim nizom pitanja“ (Milas, 2005: 395). Ovim se načinom dobio uvid u stavove ravnatelja i učitelja o fenomenu toksičnog vodstva u odgojno – obrazovnim institucijama. No, osim kvantitativnih podataka jednim su pitanjem otvorenog tipa prikupljeni i kvalitativni podaci koji su pridonijeli temeljitijoj interpretaciji kvantitativnih podataka.

Za potrebe istraživanja izrađen je anketni upitnik utemeljen na adaptiranim tvrdnjama preuzetim iz sličnih, već provedenih istraživanja te na nekoliko samostalno

oblikovanih tvrdnji. U ovom je procesu ključno bilo detaljno proučavanje relevantne literature kako bi se interpretirale i rezimirale informacije iz već objavljenih radova koje podupiru znanja, argumente i zaključke iznesene u ovom radu.

Na samom početku upitnika od sudionika se tražilo ispunjavanje osnovnih podataka, poput spola, dobi, radnog mjesta te godina radnog iskustva, a ostatak su upitnika činile 43 tvrdnje, podijeljene u 3 skupine. Većina se tvrdnji procjenjivala Likertovom skalom od 5 stupnjeva, neke su pružale mogućnost višestrukog izbora, dok je jedna tvrdnja bila ponuđena u obliku pitanja otvorenog tipa. Vrijeme potrebno za rješavanje anketnog upitnika bilo je 15 minuta.

Prikupljeni podaci obrađeni su pomoću softwera IBM SPSS Statistics 20 za statističku obradu podataka. Nakon provođenja anketiranja, sastavljena je baza unošenjem prikupljenih podataka. Prilikom analize za interpretaciju rezultata korištena je metoda univarijantne statistike (deskriptivna statistika) te metode bivarijantne statistike, odnosno T – test za nezavisne uzorke i Oneway ANOVA test, za ispitivanje nezavisnih varijabli s 3 ili više kategorija. Od testova višestrukih usporedbi korišteni su Bonferroni test, za ispitivanje homogenih uzoraka, te Tamhane's T2 test, za ispitivanje uzoraka koji nisu homogenih. Svi su testovi provedeni na razini rizika od 5%.

4. REZULTATI I RASPRAVA

U nastavku rada prikazani su rezultati prikupljenih i analiziranih podataka istraživanja te njihova interpretacija. U svrhu veće preglednosti i lakšeg razumijevanja rada, rezultati su podijeljeni u četiri skupine, odnosno prema problematici koju su tvrdnje ispitivale u pojedinom dijelu anketnog upitnika.

4.1. Stavovi o ponašanjima nadređenih i podređenih

U ovoj su skupini prikazani rezultati procjene (ne)slaganje sudionika s tvrdnjama koje se odnose na ponašanja nadređenih i podređenih te povezanost tih ponašanja s razvojem njihovih odnosa, kao i s doživljajem radne klime.

U kontekstu procjene doživljaja radne klime, 90,5% (N=105) sudionika izrazilo je slaganje s tvrdnjom da *Definirana pravila i politika rada trebaju biti jednaki za sve, bez iznimki*, dok se 91,4% (N=106) sudionika složilo kako *Privatne obveze i problemi svih djelatnika škole kao organizacije ne smiju utjecati na radnu učinkovitost niti biti dio radne okoline*. Može se pretpostaviti kako su na taj način sudionici izrazili u kojoj mjeri smatraju važnim njegovanje ravnopravnih odnosa u svrhu ostvarivanja uspješnog rada.

Nadalje, visoki postotak sudionika, njih 95,7% (N=111), uglavnom i u potpunosti se složio s tvrdnjom *Kako bi se uspješno ostvarili postavljeni ciljevi škole kao organizacije, nadređeni trebaju uzimati u obzir kompetencije podređenih i pratiti njihove potrebe*, dok se 69% (N=80) sudionika složilo s tvrdnjom *Kako bi se uspješno ostvarili postavljeni ciljevi škole kao organizacije, podređeni trebaju temeljito pratiti unaprijed definirane upute nadređenih*. Visokom razinom slaganja s prvom navedenom tvrdnjom, sudionici su istaknuli važnost uloge i odlika podređenih u planiranju radnog procesa čija je svrha ostvarivanje postavljenih ciljeva, dok su nešto manjom razinom slaganja s drugom navedenom tvrdnjom pridali važnost i ulozi nadređenih u tom procesu. Takav se rezultat može pojasniti općim viđenjem upravitelja kojim se podrazumijeva kako su nadređeni u ulozi onih koji upravljaju i usmjeravaju radni proces (Blažević, 2014).

U nešto većoj mjeri (77,6%, N=90) sudionici su se također uglavnom i u potpunosti složili da *Nadređeni trebaju sankcionirati neadekvatno izvršavanje radnih*

zadataka ili kašnjenje njihove realizacije kako se u budućnosti takvi propusti ne bi ponavljali. S obzirom da, prema relevantnoj literaturi, provedba sustava nagrađivanja i kažnjavanja u izvršavanju radnih zadataka predstavlja najistaknutiju odliku transakcijskog stila vodstva (Toprak i sur., 2015; Nazim i Mahmood, 2016; Buhač, 2017), na temelju dobivenih rezultata može se pretpostaviti kako sudionici podržavaju primjenu takvog načina vodstva. No, s druge strane, postoji mogućnost kako su sudionici na drugačiji način protumačili postavljenu tvrdnju te da su višim postotkom slaganja s istom željeli uputiti na važnost pravovremenog izvršavanja zadataka u svrhu ostvarivanja postavljenih ciljeva, koju će, prema njihovom mišljenju, vođe regulirati sankcioniranjem nepoštivanja postavljenih rokova.

Slično bi se pojašnjenje moglo pretpostaviti i za procjenu tvrdnje *Samo autoritarni nadređeni mogu dovesti do uspješnosti organizacije jer svojim odlikama održavaju red i kontrolu među podređenima koji u takvim uvjetima ažurno ispunjavaju postavljene zadatke*, za koju nije istaknut značajan postotak (ne)slaganja sudionika s obzirom da se pokazalo kako se 44,9% (N=52) sudionika ne slaže s tvrdnjom, dok se približan postotak, od 38,8% (N=45) sudionika slaže s navedenim. I u ovom je slučaju moguća pretpostavka kako sudionici kod promišljanja o autoritarnom stilu vođenja nisu pridali pažnju njegovom negativnom odrazu na razvoj organizacijske klime (Belak i Ušljebka, 2014), već su u takvom načinu vođenja prepoznali održavanje stabilnosti i poticanje kontinuiranosti rada.

Visoki postotak neslaganja sudionici su izrazili u tri tvrdnje koje podupiru djelovanje nadređenih u vlastitu korist kao i njihov autokratski način vođenja. Tako se 60,4% (N=70) sudionika uglavnom ili uopće ne slaže s tvrdnjom *Djelovanje nadređenih u svrhu vlastitih interesa opravdano je ukoliko vodi ka osobnom napretku*. Nadalje, 59,5% (N=69) sudionika izrazilo je neslaganje s tvrdnjom *U svrhu osobnog napretka, opravdano je da podređeni slijede primjer svojih uspješnih nadređenih, bez obzira na način postizanja rezultata*, dok se njih 55,1% (N=64) uglavnom ili uopće ne slaže kako *U svrhu osiguravanja stabilnih uvjeta u radnoj okolini, poput sigurnih plaća, osiguranih radnih pozicija i slično, opravdano je da podređeni prihvaćaju kruti, strogi režim rada*.

Svojim su odgovorima sudionici izrazili kako ne podržavaju djelovanje nadređenih u vlastitu korist niti smatraju opravdanim podrediti se hladnom, nepoticaјnom

autokratskom režimu u svrhu osiguravanja radnih mjesta ili plaća. Iako financijska, kao i radna sigurnost, predstavljaju značajne odrednice života suvremenog čovjeka, ljudi teže za normalnom, zdravom i motivirajućom radnom okolinom (Mehta i Maheshwari, 2013), što svakako ide u prilog dobivenim rezultatima. S druge strane, važno je promotriti i formulaciju postavljenih tvrdnji koje eksplicitno izražavaju manifestiranje nepoželjnih ponašanja nadređenih. Takav sugestivni karakter također može objasniti dobivene rezultate.

Tablica 4: (Ne)slaganje sudionika s tvrdnjama koje se odnose na procjenu stavova o ponašanjima nadređenih i podređenih

STAVOVI O PONAŠANJIMA NADREĐENIH I PODREĐENIH		1	2	3	4	5	M	SD
		%						
1.	Definirana pravila i politika rada trebaju biti jednaki za sve, bez iznimki.	1,7	0	7,8	10,3	80,2	4,67	0,76
2.	Privatne obveze i problemi svih djelatnika škole kao organizacije ne smiju utjecati na radnu učinkovitost niti biti dio radne okoline.	2,6	0	6,0	29,3	62,1	4,48	0,82
5.	Kako bi se uspješno ostvarili postavljeni ciljevi škole kao organizacije, nadređeni trebaju uzimati u obzir kompetencije podređenih i pratiti njihove potrebe.	0	1,7	2,6	44,0	51,7	4,46	0,63
6.	Nadređeni trebaju sankcionirati neadekvatno izvršavanje radnih zadataka ili kašnjenje njihove realizacije kako se u budućnosti takvi propusti ne bi ponavljali.	0	1,7	20,7	45,7	31,9	4,08	0,77
4.	Kako bi se uspješno ostvarili postavljeni ciljevi škole kao organizacije, podređeni trebaju temeljito pratiti unaprijed definirane upute nadređenih.	5,2	14,7	11,2	45,7	23,3	3,67	1,14
11.	Nadređeni su odgovorni za odnose unutar radne zajednice.	6,9	14,7	23,3	41,4	13,8	3,41	1,11
10.	S obzirom na njihovu rukovodeću poziciju i odgovornost za održavanje reda i discipline, opravdano je da nadređeni odlučuju o ishodu svakog sukoba i po potrebi interveniraju.	6,9	18,1	35,3	29,3	10,3	3,18	1,06
7.	Samo autoritarni nadređeni mogu dovesti do uspješnosti organizacije jer svojim odlikama održavaju red i kontrolu među podređenima koji u takvim uvjetima ažurno ispunjavaju postavljene zadatke.	7,8	37,1	16,4	26,7	12,1	2,98	1,20
8.	U svrhu osobnog napretka, opravdano je da podređeni slijede primjer svojih uspješnih nadređenih, bez obzira na način postizanja rezultata.	21,6	37,9	20,7	16,4	3,4	2,42	1,10
9.	U svrhu osiguravanja stabilnih uvjeta u radnoj okolini, poput sigurnih plaća, osiguranih radnih pozicija i slično, opravdano je da podređeni prihvaćaju kruti, strogi režim rada.	28,4	26,7	27,6	12,9	4,3	2,38	1,15
3.	Djelovanje nadređenih u svrhu vlastitih interesa opravdano je ukoliko vodi ka osobnom napretku.	41,4	19,0	20,7	12,1	6,9	2,24	1,29

Što se tiče statistički značajnih razlika između odgovora sudionika, pomoću T – testa utvrđeno je kako postoji statistički značajna razlika u procjeni tvrdnje *Privatne obveze i problemi svih djelatnika škole kao organizacije ne smiju utjecati na radnu učinkovitost niti biti dio radne okoline* (LEvene: $F=6,246$; $p=0,014$, $p<0,05$; T – TEST: $t=-2,532$; $p=0,014$, $p<0,05$) u odnosu na nezavisnu varijablu spol. Usporedbom asimetričkih sredina sudionika muškog i ženskog spola utvrđeno je kako sudionici muškog spola ($M_1=4,76$; $SD_1=0,52$) u većoj mjeri izražavaju slaganje s tvrdnjom, od sudionika ženskog spola ($M_2=4,41$; $SD_2=0,88$).

Dobiveni rezultati mogli bi se usporediti s onima dobivenim u istraživanju autora Peker i sur. (2018) kojim je ispitana povezanost stila vodstva ravnatelja s mobingom koji proživljavaju učitelji. U tom su istraživanju autori također utvrdili statistički značajnu razliku prema spolu ispitanika, gdje muškarci u većoj mjeri izražavaju doživljavanje toksičnih ponašanja od žena, a kao razlog tome autori navode rodne uloge muškaraca i žena.² I u ovom se slučaju veća razina slaganja sudionika muškog spola s tvrdnjom *Privatne obveze i problemi svih djelatnika škole kao organizacije ne smiju utjecati na radnu učinkovitost niti biti dio radne okoline* u odnosu na sudionike ženskog spola, može povezati s rodnim ulogama. Pretpostavka je kako će žene, kao majke, u većoj mjeri biti opterećene na radnom mjestu ukoliko kod kuće postoji problem s njihovim djetetom, te se iz tog razloga u manjoj mjeri od muških sudionika slažu s navedenom tvrdnjom.

Analizom varijanca utvrđena je statistički značajna razlika kod dvije tvrdnje u odnosu na nezavisnu varijablu dob. Za tvrdnju *Kako bi se uspješno ostvarili postavljeni ciljevi škole kao organizacije, nadređeni trebaju uzimati u obzir kompetencije podređenih i pratiti njihove potrebe* (ANOVA: $F=2,723$; $p=0,033$, $p<0,05$; LEvene: $F=9,020$; $p=0,0001$, $p<0,05$) postoji statistički značajna razlika u četiri kategorije varijable dob. Točnije sudionici do 27 godina ($M_1=5,00$; $SD_1=0,0001$) u većoj se mjeri slažu s tvrdnjom *Kako bi se uspješno ostvarili postavljeni ciljevi škole kao organizacije, nadređeni trebaju uzimati u obzir kompetencije podređenih i pratiti njihove potrebe*, od sudionika u kategoriji od 28 do 37 godina ($M_2=4,51$; $SD_2=0,549$), kao i od sudionika u dobnoj kategoriji 38 do 47 godina ($M_3=4,44$; $SD_3=0,507$), te konačno, i od sudionika u kategoriji

² Više informacija o istraživanju autora Peker i sur. (2018) prikazano je na stranicama 30 – 31 u Pregled dosadašnjih istraživanja

od 48 do 57 godina ($M_4=4,25$; $SD_4=0,842$). Razlog tome, mogla bi biti nadobudnost mladih učitelja koji su, uz pretpostavku da imaju vrlo malo radnog iskustva, usmjereniji na viziju vođe kakav bi on trebao biti u odnosu na teorijske modele, nego koje su njegove odlike u stvarnosti. Realniju sliku vođe svakako će imati stariji sudionici, uz pretpostavku kako oni imaju više godina radnog iskustva te potencijalno više kontakta s različitim vođama.

Za tvrdnju *U svrhu osobnog napretka, opravdano je da podređeni slijede primjer svojih uspješnih nadređenih, bez obzira na način postizanja rezultata* (ANOVA: $F=2,847$; $p=0,027$, $p<0,05$; LEVENE: $F=1,386$; $p=0,243$, $p>0,05$) također u odnosu na nezavisnu varijablu dob, utvrđena je statistički značajna razlika između sudionika od 48 do 57 godina ($M_1=2,81$; $SD_1=0,931$), koji u većoj mjeri prihvaćaju stav navedene tvrdnje od sudionika u dobnoj skupini do 27 godina ($M_2=1,56$; $SD_2=0,527$). Statistički značajna razlika na istoj je tvrdnji, *U svrhu osobnog napretka, opravdano je da podređeni slijede primjer svojih uspješnih nadređenih, bez obzira na način postizanja rezultata* (ANOVA: $F=2,745$; $p=0,046$, $p<0,05$; LEVENE: $F=4,349$; $p=0,006$, $p<0,05$), uočena i u odnosu na godine radnog iskustva sudionika. Utvrđeno je da se sudionici s 28 i više godina radnog iskustva ($M_1=2,94$; $SD_1=0,938$) u većoj mjeri slažu s navedenom tvrdnjom od sudionika koji imaju do 7 godina radnog iskustva ($M_2=2,11$; $SD_2=0,920$).

Takav rezultat mogao bi se povezati s istraživanjem autora Özer i sur. (2017)³, koji su došli do zaključka kako mlađi i manje iskusni zaposlenici češće doživljavaju toksična ponašanja nadređenih, od starijih i iskusnijih, jer im, u usponu karijere, nadređeni i njihova ponašanja mogu djelovati kao prepreke u napretku. Rezultat ovog istraživanja mogao bi, slično tome, uputiti na zaključak kako stariji i iskusniji zaposlenici kao jedini način prema ostvarenju karijere vide u primjeru svojih nadređenih, ne mareći za činjenicu jesu li nadređeni takav svoj uspjeh postigli na moralan ili nemoralan način.

4.2. Stavovi o ponašanjima ravnatelja kao vođa škole

Slično kao i u prvoj skupini tvrdnji, tvrdnjama iz ove skupine nastojali su se utvrditi stavovi sudionika o ponašanjima ravnatelja te način na koji se ona odražavaju na

³ Detalji istraživanja autora Özer i sur. (2017) naćaze se na stranici 28, u Pregledu dosadašnjih istraživanja

uspješnost škole i oblikovanje radne klime, no i stavovi o razini uključenosti ravnatelja i njihovoj ulozi u aktivnom provođenju školske misije.

Procjenjivanjem ponašanja ravnatelja kao vođa škole, gotovo 90% sudionika (N=104) složilo se kako *Svojim ponašanjem ravnatelji u visokoj mjeri utječu na oblikovanje radne klime*, dok se njih 85,4% (N=99), uglavnom ili u potpunosti složilo kako *Neovisno o djelovanju ravnatelja, djelatnici škole su zaslužni za razvoj dobrih međusobnih odnosa*.

Nadalje, 64,6% (N=75) sudionika izrazilo je slaganje s tvrdnjom da se *Uspješnost škole u realizaciji odgojno – obrazovnih ciljeva temelji se na djelovanju ravnatelja kao upravitelja*. Također, 55,2% (N=64) sudionika složilo se kako *Motiviranost učitelja za učinkovito djelovanje uvelike potječe od ravnatelja*, dok je njih 56,9% (N=66) izrazilo slaganje s tvrdnjom *Razina odgovornosti koju ravnatelj snosi za aktivno sudjelovanje učitelja u radu je vrlo visoka*.

Približan postotak sudionika, od 54,3% (N=63), nije se složio da se *Ravnatelji trebaju određivati na koji će način učitelji obavljati radne zadatke*, te se 58,6% (N=68) sudionika nadalje nije složio ni da *Učitelji trebaju bespogovorno prihvaćati povratne informacije ravnatelja o svojem radu jer one predstavljaju jedini način poboljšavanja njihove efikasnosti*. Na kraju, 67,2% (N=78) sudionika smatra kako nije *Opravdano je da ravnatelji, kao upravitelji škole, preuzimaju zasluge za uspješno djelovanje i napredak, bez obzira na razinu njihove aktivne uključenosti i direktnog sudjelovanja u radu na pojedinom projektu*, dok je 66,4% (N=76) sudionika izrazilo neslaganje s tvrdnjom da *Ravnatelji trebaju donositi odluke kojima se postiže realizacija postavljenih ciljeva, neovisno o sugestijama i potrebama učitelja*.

Tvrdnje u ovoj skupini oblikovane su pretežito prema odlikama koje su u literaturi predstavljene kao (ne)poželjne za ravnatelje kao vođe škole (Belak i Ušljebrka, 2014; Green, 2014; Toprak i sur., 2015; Buhač, 2017; Peker i sur., 2018). Neke od tih odlika i ponašanja uobličene su u tvrdnje u svom izvornom obliku, dok su druge preoblikovane kako sudionicima ne bi bile sugestivne. Temeljem prenesene analize, može se zaključiti kako su sudionici svojim odgovorima i izraženom razinom (ne)slaganja potvrdili koja su očekivana ponašanja ravnatelja te koja je njihova uloga u promicanju vizije škole kao organizacije.

Tablica 5: (Ne)slaganje sudionika s tvrdnjama koje se odnose na procjenu stavova o ponašanjima nadređenih i podređenih

STAVOVI O PONAŠANJIMA RAVNATELJA KAO VOĐA ŠKOLE		1	2	3	4	5	M	SD
		%						
6.	Neovisno o djelovanju ravnatelja, djelatnici škole su zaslužni za razvoj dobrih međusobnih odnosa.	0,9	2,6	11,2	41,4	44,0	4,25	0,82
8.	Svojim ponašanjem ravnatelj u visokoj mjeri utječu na oblikovanje radne klime.	0	0	10,3	59,5	30,2	4,20	0,61
9.	Razina odgovornosti koju ravnatelj snosi za aktivno sudjelovanje učitelja u radu je vrlo visoka.	0	11,2	31,9	38,8	18,1	3,64	0,91
1.	Uspješnost škole u realizaciji odgojno – obrazovnih ciljeva temelji se na djelovanju ravnatelja kao upravitelja.	9,5	12,9	12,9	49,1	15,5	3,48	1,18
7.	Motiviranost učitelja za učinkovito djelovanje uvelike potječe od ravnatelja.	2,6	21,6	20,7	43,1	12,1	3,41	1,03
3.	Ravnatelj trebaju određivati na koji će način učitelji obavljati radne zadatke.	19,0	35,3	21,6	23,3	0,9	2,52	1,07
4.	Učitelji trebaju bespogovorno prihvaćati povratne informacije ravnatelja o svojem radu jer one predstavljaju jedini način poboljšavanja njihove efikasnosti.	27,6	31,0	25,9	12,9	2,6	2,32	1,09
5.	Opravdano je da ravnatelj, kao upravitelj škole, preuzimaju zasluge za uspješno djelovanje i napredak, bez obzira na razinu njihove aktivne uključenosti i direktnog sudjelovanja u radu na pojedinom projektu.	36,2	31,0	14,7	12,1	6,0	2,21	1,22
2.	Ravnatelj trebaju donositi odluke kojima se postiže realizacija postavljenih ciljeva, neovisno o sugestijama i potrebama učitelja.	33,6	32,8	19,0	11,2	3,4	2,18	1,12

Analizom varijance, u ovoj je skupini utvrđeno nekoliko statistički značajnih razlika. U odnosu na nezavisnu varijablu dob, za tvrdnju *Učitelji trebaju bespogovorno prihvaćati povratne informacije ravnatelja o svojem radu jer one predstavljaju jedini način poboljšavanja njihove efikasnosti* (ANOVA: $F=4,161$; $p=0,004$, $p<0,05$; LEVENE: $F=1,059$; $p=0,381$, $p>0,05$) uočena je statistički značajna razlika u dvije kategorije. Točnije, sudionici u dobnoj skupini od 48 do 57 godina ($M_1=2,78$; $SD_1=1,070$) u većoj mjeri prihvaćaju da *Učitelji trebaju bespogovorno prihvaćati povratne informacije ravnatelja o svojem radu jer one predstavljaju jedini način poboljšavanja njihove efikasnosti*, od sudionika u dobnoj skupini do 27 godina ($M_2=1,44$; $SD_2=0,527$).

Za istu je tvrdnju uočena statistički značajna razlika u odnosu na kategorije godina radnog iskustva. Točnije, stavovi za tvrdnju *Učitelji trebaju bespogovorno prihvaćati*

povratne informacije ravnatelja o svojem radu jer one predstavljaju jedini način poboljšavanja njihove efikasnosti (ANOVA: $F=5,638$; $p=0,001$, $p<0,05$; LEVENE: $F=2,221$; $p=0,90$, $p>0,05$) statistički se razlikuju unutar tri kategorije varijable godine radnog iskustva: sudionici s 28 i više godina radnog iskustva ($M_1=3,17$; $SD_1=0,985$) u većoj se mjeri slažu kako *Učitelji trebaju bespogovorno prihvaćati povratne informacije ravnatelja o svojem radu jer one predstavljaju jedini način poboljšavanja njihove efikasnosti*, od sudionika koji imaju do 7 godina radnog iskustva ($M_2=2,00$; $SD_1=0,964$), kao i od sudionika koji imaju od 18 do 27 godina radnog iskustva ($M_3=2,16$; $SD_3=1,015$).

Pregledom analize statističkih razlika za navedenu tvrdnju u odnosu na nezavisne varijable dob i godine radnog iskustva, moglo bi se pretpostaviti kako stariji i iskusniji sudionici imaju drugačiju viziju ravnatelja od onih mlađih, manje iskusnih, te ga promatraju kao upravitelja čija je glavna zadaća davati točne smjernice načina na koji će se najispravnije stići do zacrtanog cilja. S druge strane, za mlađe se sudionike, s manje radnog iskustva i time kraćim djelovanjem pod vodstvom ravnateljem, može se pretpostaviti kako u radu očekuju veću autonomiju ili ravnopravne odnose u donošenju odluka vezanih za njihov rad.

U odnosu na nezavisnu varijablu dob, za tvrdnju *Svojim ponašanjem ravnatelji u visokoj mjeri utječu na oblikovanje radne klime* (ANOVA: $F=2,645$; $p=0,037$, $p<0,05$; LEVENE: $F=1,735$; $p=0,147$, $p>0,05$), utvrđena je statistički značajna razlika između sudionika u dobnoj skupini od 28 do 37 godina ($M_1=4,24$; $SD_1=0,436$), koji u većoj mjeri prihvaćaju da *Svojim ponašanjem ravnatelji u visokoj mjeri utječu na oblikovanje radne klime* od sudionika u dobi od 48 do 57 ($M_2=3,84$; $SD_2=0,619$).

Za tvrdnju *Neovisno o djelovanju ravnatelja, djelatnici škole su zaslužni za razvoj dobrih međusobnih odnosa* (ANOVA: $F=5,030$; $p=0,003$, $p<0,05$; LEVENE: $F=1,203$; $p=0,312$, $p>0,05$) utvrđena je statistički značajna razlika između sudionika koji imaju od 8 do 17 godina radnog iskustva ($M_1=4,32$; $SD_1=0,749$), koji u većoj mjeri prihvaćaju stav tvrdnje *Neovisno o djelovanju ravnatelja, djelatnici škole su zaslužni za razvoj dobrih međusobnih odnosa*, od sudionika koji imaju 28 i više godina radnog iskustva ($M_2=3,67$; $SD_2=0,907$).

Iako statistički značajna razlika za navedenu tvrdnju u odnosu na varijablu dob nije uočena, dobna razlika između djelatnika škole mogla bi predstavljati pretpostavku

kojom bi se pojasnila statistička razlika unutar tvrdnje *Neovisno o djelovanju ravnatelja, djelatnici škole su zaslužni za razvoj dobrih međusobnih odnosa* u odnosu na godine radnog iskustva. Uzme li se u obzir činjenica kako su sudionici u kategoriji radnog iskustva od 28 i više godina istovremeno i stariji od sudionika koji imaju od 8 do 17 godina radnog iskustva, pretpostavka je da će mlađi učitelji razvijati pozitivnije odnose sa svojim kolegama, s obzirom na otvorenost prema radnom kolektivu i težnji da se oblikuje ugodna radna klima, od starijih učitelja, koji su nakon tolikih godina rada vrlo vjerojatno stvorili svoj krug bliskih suradnika, dok s ostalima održavaju odnose isključivo poslovne prirode.

4.3. Stavovi o ponašanjima učitelja kao vođa u učionici

Ovom se skupinom tvrdnji nastojalo utvrditi stavove o ponašanjima i odlikama učitelja koji djeluju poticajno na odgojno – obrazovni proces kao i stavove o njihovoj ulozi u oblikovanju poticajne razredne atmosfere. Kao i u prethodnoj skupini, neka od ponašanja prenesena su u tvrdnje u točnom obliku koji upućuje na (ne)poželjno ponašanje, dok su neka preoblikovana kako tvrdnje ne bi bile sugestivne.

U procjeni stavova sudionika u tvrdnjama koje upućuju na ulogu učitelja u razvijanju poticajne klime, 88,8% (N=103) sudionika složilo se kako *Uspješno podučavanje i usvajanje znanja učenika ovisi o kompetentnosti učitelja*. Približan je postotak, od 81,1% (N=94) sudionika izrazio visoku razinu slaganja i s tvrdnjom *Učenici će međusobno razvijati suradničke odnose ukoliko ih na to potaknu njihovi učitelji*, dok se 65,5% (N=76) sudionika uglavnom i u potpunosti složilo kako *Postavljanje visokih ciljeva pred učenike može značajno pridonijeti njihovom napretku*. Sudionici su se također složili s tvrdnjom *Ponašanje učenika u razredu odraz je učiteljeva/ičina ponašanja prema njima* (58,6%, N=68). Izražavanjem pozitivnog stava u navedenim tvrdnjama, učitelji su potvrdili teorijske implikacije kako je za razvoj pozitivnog, poticajnog ozračja od velike važnosti uloga učitelja kao vođe (Tomašević i sur., 2016).

No, zanimljivo je kako su sudionici, osim pozitivnog stava prema ulozi učitelja u poticanju odgojno – obrazovnog procesa, izrazili visoku razinu slaganja i s tvrdnjama koje upućuju na ponašanja transakcijskih, manje poticajnih vođa. Tako se 84,4% (N=98) sudionika složilo kako *Za uspješno učenje i podučavanje učenika važno je da učitelji*

održavaju red, disciplinu i mir u učionici, dok je 59,9% (N=69) sudionika potvrdilo kako *Učitelji koji aktivno provjeravaju rad učenika i koriste se korektivnim mjerama u slučaju poteškoća u radu oblikuju uspješnije učenike od učitelja koji učenicima omogućavaju slobodan pristup rješavanju problema*.

Razlog kontradiktornosti u stavovima sudionika mogao bi biti u drugačijem razumijevanju smisla posljednjih navedenih tvrdnji. Iako je formulacija istih trebala upućivati na primjenu manje strožih nastavnih metoda u svrhu poticanja samostalnosti kod učenika, sudionici su mogli zaključiti kako bi se neslaganje s navedenim tvrdnjama moglo odnositi na dozvoljavanje i poticanje nediscipline u razredu koja znatno ometa uspješno učenje i podučavanje učenika. U prilog tome, 57,8% (N=67) sudionika nije se složilo s tvrdnjom *Opravdano je prepustiti učenike samima sebi u procesu usvajanja znanja u svrhu razvoja njihove samostalnosti*, kao ni s tvrdnjom *Učitelji trebaju snositi odgovornost za loše usvajanje znanja učenika*, s kojom se nije složilo 56,9% (N=66) sudionika.

No, ukoliko ipak nije riječ o pogrešnom tumačenju tvrdnje *Za uspješno učenje i podučavanje učenika važno je da učitelji održavaju red, disciplinu i mir u učionici*, razlog visokog postotka slaganja ispitanika mogao bi se povezati s kompetencijama učitelja za uspješno rješavanje sukoba i upravljanje razrednom, pojašnjenima u analizi daljnjeg testiranja navedene tvrdnje.

Tako je analizom varijance uočena statistički značajna razlika između određenih kategorija nezavisne varijable godine radnog iskustva za tvrdnju *Za uspješno učenje i podučavanje učenika važno je da učitelji održavaju red, disciplinu i mir u učionici* (ANOVA: $F=2,789$; $p=0,044$, $p<0,05$; LEVENE: $F=0,025$; $p=0,995$, $p>0,05$). Analizom odgovora utvrđuje se kako sudionici u kategoriji s do 7 godina radnog iskustva ($M_1=4,50$, $SD_1=0,699$) u većoj mjeri izražavaju pozitivan stav prema navedenoj tvrdnji nego sudionici u kategoriji s 28 i više godina radnog iskustva ($M_2=3,83$, $SD_2=1,043$).

Dobiveni rezultat ispitivanja može se pojasniti pretpostavkom kako će učitelji s manje radnog iskustva lakše provoditi odgojno – obrazovni proces s učenicima koji su disciplinirani i mirno slušaju na satu, dok će učitelji s više radnog iskustva potencijalno lakše „izaći na kraj“ s nemirnim učenicima. Iako učiteljeva sposobnost za konstruktivno rješavanje sukoba može ovisiti o osobno uvjetovanoj kompetentnosti učitelja za

kvalitetno upravljanje razrednim odnosima, jednako se tako te kompetencije mogu razvijati tijekom radnog iskustva (Blažević, 2014).

Tablica 6: (Ne)slaganje sudionika s tvrdnjama koje se odnose na procjenu stavova o ponašanjima učitelja kao vođa u učionici

STAVOVI O PONAŠANJIMA UČITELJA KAO VOĐA U UČIONICI		1	2	3	4	5	M	SD
		%						
5.	Za uspješno učenje i podučavanje učenika važno je da učitelji održavaju red, disciplinu i mir u učionici.	0	5,2	10,3	35,3	49,1	4,28	0,85
1.	Uspješno podučavanje i usvajanje znanja učenika ovisi o kompetentnosti učitelja.	1,7	0	9,5	47,4	41,4	4,27	0,77
7.	Učenici će međusobno razvijati suradničke odnose ukoliko ih na to potaknu njihovi učitelji.	0	3,4	15,5	46,6	34,5	4,12	0,79
6.	Postavljanje visokih ciljeva pred učenike može značajno pridonijeti njihovom napretku.	0,9	5,2	28,4	50,0	15,5	3,74	0,81
9.	Učitelji koji aktivno provjeravaju rad učenika i koriste se korektivnim mjerama u slučaju poteškoća u radu oblikuju uspješnije učenike od učitelja koji učenicima omogućavaju slobodan pristup rješavanju problema.	2,6	7,8	30,2	44,0	15,5	3,62	0,93
8.	Ponašanje učenika u razredu odraz je učiteljeva/ičina ponašanja prema njima.	0,9	14,7	25,9	42,2	16,4	3,59	0,96
2.	Kako bi potaknuli učenike na usvajanje znanja u svrhu ostvarivanja postavljenih odgojno – obrazovnih ciljeva, važno je naglasiti nagradu koja slijedi za uspješno učenje.	6,0	11,2	34,5	39,7	8,9	3,34	0,99
4.	Opravdano je prepustiti učenike samima sebi u procesu usvajanja znanja u svrhu razvoja njihove samostalnosti.	9,5	48,3	19,8	21,6	0,9	2,56	0,96
3.	Učitelji trebaju snositi odgovornost za loše usvajanje znanja učenika.	15,5	41,4	19,8	19,8	3,4	2,54	1,08

Provedbom T – testa nad ovom skupinom tvrdnji u odnosu na nezavisnu varijablu spol, utvrđene su statistički značajne razlike kod dvije tvrdnje. Kod procjene (ne)slaganja sudionika s tvrdnjom *Kako bi potaknuli učenike na usvajanje znanja u svrhu ostvarivanja postavljenih odgojno – obrazovnih ciljeva, važno je naglasiti nagradu koja slijedi za uspješno učenje* (LEvene: $F=2,101$; $p=0,150$, $p>0,05$; T – TEST: $t= -2,214$; $p=0,029$, $p<0,05$) sudionici muškog spola ($M_1=3,72$, $SD_1=0,792$) u većoj su se mjeri složili s navedenom tvrdnjom od sudionika ženskog spola ($M_2=3,23$, $SD_2=1,023$). Također, kod procjene tvrdnje *Ponašanje učenika u razredu odraz je učiteljeva/ičina ponašanja prema njima* (LEvene: $F=3,786$; $p=0,54$, $p>0,05$; T – TEST: $t= -1,986$; $p=0,49$, $p<0,05$),

sudionici muškog spola ($M_1=3,92$, $SD_1=0,862$) ponovo su izrazili pozitivniji stav prema tvrdnji od sudionika ženskog spola ($M_2=3,49$, $SD_2=0,970$).

4.4. Iskustva s nepoželjnim ponašanjima nadređenih i/ili suradnika

Ovu skupinu čine tvrdnje kojima se u upitniku procjenjivalo iskustvo susretanja sudionika s nepoželjnim ponašanjima kod nadređenih i/ili suradnika. Svrha ovih tvrdnji bila je utvrditi razinu prisutnosti nepoželjnih, odnosno toksičnih ponašanja u odgojno – obrazovnim ustanovama. Sudionici su tvrdnje procjenjivali na tri ponuđene razine, odnosno „nikada nisam doživio/jela navedeno ponašanje“, „doživio/jela sam navedeno ponašanje“ te „ne mogu procijeniti“.

Tvrdnja za koju je gotovo 60% ($N=69$) sudionika potvrdilo kako je doživjelo navedeno ponašanje, je *Smatra se izvrsnom osobom, sposobnijim/jom od svih ostalih*. Nadalje, 50% sudionika također je potvrdilo kako je doživjelo ponašanja tvrdnji *Kada je loše raspoložen/na, nitko ne želi biti u njegovoj/njezinoj prisutnosti* ($N=58$) i *Drastično mijenja vlastito ponašanje u prisutnosti svojih nadređenih kako bi se pokazao/la u što boljem svjetlu* ($N=57$). Navedena iskustva s nepoželjnim ponašanjima nadređenih i/ili suradnika sudionika ovog istraživanja mogu se povezati s radom autora Özera i sur. (2017), u kojem je također potvrđena visoka razina prisutnosti sebičnih i manipulativnih ponašanja, no u kontekstu radnika zdravstvenog sustava.

S visokim postotkom od 62,9% ($N=73$), sudionici su potvrdili kako nisu doživjeli ponašanje nadređenih/suradnika iz tvrdnje *Ponižava i ismijava svoje podređene/suradnike u javnosti*. Također, visokih 56,9% ($N=66$) sudionika tvrdi kako nije doživio od nadređenih da *Konflikte prekida u startu koristeći kao glavni argument vlastiti položaj i važnost poštivanja njega/nje kao nadređenog/e*, te je isti postotak sudionika tvrdio i kako nije iskustio ponašanje iz tvrdnje *Zloupotrebljava moć dobivenu na temelju vlastite pozicije* (56,9%, $N=66$). Za tvrdnju *Kako bi izbjegao/la sramotne situacije, svoje greške svaljuje na podređene/suradnike*, 49,1% ($N=57$) sudionika je potvrdilo kako nije doživjelo navedeno ponašanje.

Istaknuti odgovorima sudionika mogu se povezati s istraživanjem autora Greena (2014)⁴, u kojem su upravo ponašanja navedena u tvrdnjama istaknuta od brojnih ispitanika u pitanjima otvorenog tipa kojima su svojim riječima trebali opisati doživljeno toksično iskustvo. Suprotno tome, može se zaključiti kako su se odgojno – obrazovni djelatnici trenutno predstavljenog istraživanja u manjoj mjeri susreli s aspektima toksičnog vođe, te nisu doživjeli ponašanja navedena u relevantnoj literaturi kao ona kojima se iskazuje manjak poštovanja ili etički neuspjeh prema podređenima/suradnicima (Saqib i Arif, 2017).

Tablica 7: Procjena (ne)doživljenih nepoželjnih ponašanja od strane nadređenih i/ ili suradnika

ISKUSTVA S NEPOŽELJNIM PONAŠANJIMA NADREĐENIH I/ILI SURADNIKA		1	2	3	M	SD
		%				
2.	Smatra se izvrsnom osobom, sposobnijim/jom od svih ostalih.	26,7	59,5	13,8	2	0,62
11.	Kada je loše raspoložen/na, nitko ne želi biti u njegovoj/njezinoj prisutnosti.	39,7	50,0	10,3	2	0,64
1.	Drastično mijenja vlastito ponašanje u prisutnosti svojih nadređenih kako bi se pokazao/la u što boljem svjetlu.	34,5	49,1	16,4	2	0,69
4.	Zauzima se za vlastita mišljenja i ideje te ne obraća pozornost niti razmatra one svojih podređenih/suradnika.	39,7	47,4	12,9	2	0,67
7.	Iskazuje poštovanje samo prema onima koji podržavaju njegovu/njezinu inicijativu.	37,1	44,8	18,1	2	0,72
6.	Važno mu/joj je da su ciljevi i radni zadaci dobro teorijski osmišljeni, no ne mari za načine i uvjete u kojima će se ti zadaci i ciljevi ostvariti.	37,1	40,5	22,4	2	0,76
5.	Pridaje visoku vrijednost realizaciji vlastitih odluka koje su rijetko pod tuđim utjecajem.	27,6	40,5	31,9	2	0,77
3.	Smatra kako institucija napreduje isključivo radi njegovog/njezinog djelovanja.	38,8	37,9	23,3	1	0,77
8.	Konflikte prekida u startu koristeći kao glavni argument vlastiti položaj i važnost poštivanja njega/nje kao nadređenog/e.	56,9	32,8	10,3	1	0,67
12.	Zloupotrebljava moć dobivenu na temelju vlastite pozicije.	56,9	32,8	10,3	1	0,67
9.	Kako bi izbjegao/la sramotne situacije, svoje greške svaljuje na podređene/suradnike.	49,1	29,3	21,6	1	0,79
10.	Ponižava i ismijava svoje podređene/suradnike u javnosti.	62,9	26,7	10,3	1	0,67

⁴ Istraživanje autora Greena (2014) detaljnije je prikazano na stranicama 28 – 29 u Pregled dosadašnjih istraživanja.

Kod ostalih tvrdnji iz ove skupine primijećeno je kako su sudionici bili podijeljeni između odgovora „nikada nisam doživio/jela navedeno ponašanje“ i „doživio/jela sam navedeno ponašanje“. Tako je, primjerice, za tvrdnju *Važno mu/joj je da su ciljevi i radni zadaci dobro teorijski osmišljeni, no ne mari za načine i uvjete u kojima će se ti zadaci i ciljevi ostvariti* 40,5% (N=47) sudionika iskusiło je navedeno ponašanje, dok ih je bliskih 37,1% (N=43) izjavilo kako nije doživjelo takvo ponašanje od nadređenih/suradnika. Na sličan je način, za tvrdnju *Smatra kako institucija napreduje isključivo radi njegovog/njezinog djelovanja* 37,9% (N=44) sudionika potvrdilo, dok je 38,8% (N=45) negiralo doživljaj navedenog ponašanja, stoga značajniji postoci među odgovorima nisu zabilježeni.

No, bez obzira na navedenu sličnost postotaka (ne)iskustva s određenih navedenim ponašanjima, iz Tablice 7 može se iščitati kako su se sudionici istraživanja u 7 od 12 tvrdnji izjasnili da su doživjeli navedeno nepoželjno ponašanje od strane svojih nadređenih/suradnika. Značajnost tih odgovora uvidjet će se u daljnjoj analizi podataka, posebno u ponuđenim odgovorima otvorenog tipa. Njima su sudionici pojašnjavali na koje su se segmente rada negativno odrazila iskustva s nepoželjnim ponašanjima.

Statistički značajne razlike za tvrdnje iz ove skupine uočene su u nekoliko tvrdnji u odnosu na nezavisne varijable spol, dob i radno mjesto. Utvrđene su razlike između sudionika muškog i ženskog spola kod procjene tvrdnje *Smatra kako institucija napreduje isključivo radi njegovog/njezinog djelovanja* (LEvene: $F=0,233$; $p=0,631$, $p>0,05$; T – TEST: $t=2,728$; $p=0,007$, $p<0,05$). Točnije, sudionici ženskog spola ($M_1=1,91$, $SD_1=0,608$) češće potvrđuju kako su iskusili navedeno ponašanje od sudionika muškog spola ($M_2=1,72$, $SD_2=0,678$). Ista se statistički značajna razlika pojavljuje i za tvrdnju *Pridaje visoku vrijednost realizaciji vlastitih odluka koje su rijetko pod tuđim utjecajem* (LEvene: $F=0,282$; $p=0,597$, $p>0,05$; T – TEST: $t=2,097$; $p=0,038$, $p<0,05$), gdje su sudionici ženskog spola ($M_1=2,12$, $SD_1=0,758$) također u većoj mjeri od sudionika muškog spola ($M_2=1,76$, $SD_2=0,779$), navodili da su doživjeli nepoželjno ponašanje navedeno u tvrdnji.

Osjetljivost ženskog spola na doživljaj nepoželjnih ponašanja od strane nadređenih ili suradnika, mogla bi se pojasniti problemom neravnopravnosti na tržištu rada. Bez obzira na istaknutu feminizaciju odgojno – obrazovnog zanimanja, žene se još

uvijek u većoj mjeri trebaju potruditi opravdati svoj poslovni status s obzirom da okolina rijetko podupire razinu njihove vrijednosti (Galić, 2011). U tom se kontekstu može pretpostaviti kako će, u odnosu na sudionike muškog spola, sudionici ženskog spola češće iskazivati doživljavanje nepoželjnih ponašanja od nadređenih i suradnika za tvrdnje *Smatra kako institucija napreduje isključivo radi njegovog/njezinog djelovanja* te *Pridaje visoku vrijednost realizaciji vlastitih odluka koje su rijetko pod tuđim utjecajem*, i to u obliku osporavanja vrijednosti njihova rada te manjka potpore u realizaciji vlastitih ciljeva.

Utvrđene su statističke razlike u odnosu na dob sudionika te, tako, za tvrdnju *Smatra kako institucija napreduje isključivo radi njegovog/njezinog djelovanja* (ANOVA: $F=3,508$; $p=0,010$, $p<0,05$; LEVENE: $F=1,648$; $p=0,167$, $p>0,05$) sudionici u dobi od 38 do 47 godina ($M_1=2,32$, $SD_1=0,852$) češće potvrđuju da su doživjeli navedeno ponašanje od sudionika u dobnoj skupini od 48 do 57 godina ($M_2=1,75$, $SD_2=0,672$). Takva bi se razlika mogla objasniti pretpostavkom kako sudionici koji čine dobnu skupinu od 48 do 57 godina ne pridaju preveliku pozornost ponašanjima nadređenih ili suradnika, obzirom da imaju razvijenu svoju više ili manje uspješnu strategiju rada te im sustav omogućava da ne moraju brinuti za stabilnost i sigurnost svog zaposlenja (Berkowicz i Meyers, 2017). Time se razvija tendencija ljudi da se „uljuljkaju“ u takav način rada, bez prevelike želje za promjenom. No, utjecaj na takve pojedince nije moguće ni provesti radi nedostatka potpornih struktura koje bi trebale regulirati takvu praksu. Na taj se način dolazi i do pretpostavke kako će sudionici u dobi od 38 do 47 godina, koji još uvijek aktivno izgrađuju svoju karijeru i razvijaju strategiju što učinkovitijeg djelovanja, u slučaju nedovoljne potpore radne okoline, mnogo češće doživljavati ponašanja nadređenih i suradnika kao toksična.

Statistički značajne razlike utvrđene su i u odnosu na radno mjesto sudionika, odnosno između učitelja razredne i učitelja predmetne nastave. Tvrdnju *Smatra kako institucija napreduje isključivo radi njegovog/njezinog djelovanja* (ANOVA: $F=4,438$; $p=0,014$, $p<0,05$; LEVENE: $F=0,284$; $p=0,781$, $p>0,05$), učitelji razredne nastave ($M_1=1,92$, $SD_1=0,572$) češće procjenjuju kao doživljeno nepoželjno ponašanje od učitelja predmetne nastave ($M_2=1,81$, $SD_2=0,704$). Nepoželjno ponašanje iz tvrdnj *Pridaje visoku vrijednost realizaciji vlastitih odluka koje su rijetko pod tuđim utjecajem* (ANOVA:

$F=3,988$; $p=0,021$, $p<0,05$; LEVENE: $F=1,673$; $p=0,192$, $p>0,05$) također učitelji razredne nastave ($M_1=2,22$, $SD_1=0,701$) češće procjenjuju kao doživljeno od učitelja predmetne nastave ($M_2=1,81$, $SD_2=0,816$).

S obzirom na svoju razredničku ulogu⁵, pretpostavka je kako će se učitelji razredne nastave više povezati sa svojim učenicima od učitelja predmetne nastave koji, s obzirom na zahtjeve svojeg zanimanja, paralelno podučavaju nekoliko razreda. U tom će kontekstu učitelji razredne nastave, također, imati potencijalno više prostora pružiti svojim učenicima brojna iskustava, osobito izvan učionice, organiziranjem raznih izleta, tematskih posjeta i slično. Ukoliko takav oblik predanosti radu ne naiđe na susretljivost i potporu radnog kolektiva, nezadovoljstvo svojim djelovanjem bi kod učitelja moglo potaknuti veću osjetljivost na doživljaj nepoželjnih ponašanja koja proizlaze iz njihove okoline, čime bi se, nadalje, moglo pojasniti i češće potvrđivanje njihova doživljaja ponašanja iz tvrdnji *Smatra kako institucija napreduje isključivo radi njegovog/njezinog djelovanja* te *Pridaje visoku vrijednost realizaciji vlastitih odluka koje su rijetko pod tuđim utjecajem* od onog učitelja predmetne nastave.

U sklopu ove skupine postavljene su još dvije dodatne tvrdnje koje su sudionici ispunjavali ukoliko su neku od tvrdnji o nepoželjnim ponašanjima procijenili kao doživljenu. Sudionici su tako označavali jesu li se doživljena ponašanja češće manifestirala kod nadređenih, kod suradnika ili podjednako kod jednih i kod drugih.

Analizom dobivenih odgovora 79,3% ($N=92$) sudionika dalo je odgovor na ovo dodatno pitanje, iz čega se prvenstveno da zaključiti kako se i u prethodnim tvrdnjama o nepoželjnim ponašanjima 79,3% ($N=92$) sudionika izjasnilo kako je doživjelo neki oblik nepoželjnog ponašanja. Postotak od 20,7% ($N=24$) odnosi se na sudionike koji nisu ni u jednoj tvrdnji obilježili razinu „doživio/jela sam navedeno ponašanje“.

⁵ U ovom se slučaju uloga razrednika izostavlja iz konteksta predmetnih učitelja te se promatra isključivo njihova uloga predmetnog predavača.

Tablica 8: Procjena sudionika o manifestiranju nepoželjnih ponašanja kod nadređenih/podređenih

TVRDNJA O PROCJENI MANIFESTIRANJA NEPOŽELJNIH PONAŠANJA KOD NADREĐENIH I/ILI SURADNIKA		N (%)	M	SD
Ponašanja iz prethodnih 12 tvrdnji u mojem su se iskustvu u većoj mjeri manifestirala kod:				
1	Nadređenih	8 (6,9)	2,39	0,64
2	Suradnika	40 (34,5)		
3	podjednako kod jednih i kod drugih	44 (37,9)		
UKUPNO ODGOVORENIH:		92 (79,3)		
BEZ ODGOVORA:		24 (20,7)		
UKUPNO:		116 (100)		

Iskustvo sudionika koji su odgovorili na dodatno pitanje, pokazalo je kako se nepoželjno ponašanje najčešće manifestiralo podjednako kod nadređenih i kod podređenih (N=44, 47,8%). Nadalje, 40 sudionika (43,5%) naznačilo je suradnike kao one od kojih su najčešće doživljavali nepoželjna ponašanja, dok je svega 8 sudionika (8,7%) istaknulo nadređene kao toksične.

4.4.1. Pitanje otvorenog tipa

Osim utvrđivanja izvora nepoželjnih ponašanja, ovoj je skupini pridodano i jedno pitanje otvorenog tipa, s ciljem utvrđivanja područja na koja se toksična ponašanja najviše odražavaju.

Od 92 sudionika koji su potvrdno obilježili iskustvo nepoželjnog ponašanja od strane nadređenih i/ili suradnika, njih 52 (56,5%) dalo je odgovor na pitanje otvorenog tipa te time naznačilo područja na koja su se, u njihovom iskustvu, toksična ponašanja negativno odrazila.

Kao što je prethodno navedeno, najveći postotak sudionika koji su obilježili iskustvo nekog od navedenih nepoželjnih ponašanja, njih 47,8% (N=44) izrazilo je kako su se ta ponašanja manifestirala podjednako kod nadređenih i kod suradnika, a područje koje je dio njih u pitanju otvorenog tipa najčešće spominjao je motiviranost za rad. Također, veći je broj ove kategorije sudionika u svojim iskazima istaknuo negativan odraz nepoželjnih ponašanja na samopouzdanje učitelja, osobito mladih i neiskusnih, te povjerenje. Slijede područja uspješnog izvršavanje ciljeva, učinkovitosti u radu te kreativnog provođenja izvannastavnih aktivnosti, no i isticanje negativnog odraza toksičnih ponašanja općenito na suradnju učitelja u zajedničkim projektima. Prema riječima sudionika, navedena toksična ponašanja vrlo se negativno odražavaju i na razvoj pozitivne radne okoline te u istoj mjeri i na razvoj dobrih, međuljudskih odnosa, raspoloženje i zadovoljstvo učitelja te njihove želje za napretkom u radu. Manji se broj sudionika iz ove kategorije osvrnuo i na odraz nepoželjnih ponašanja na rad s učenicima te su, u tom kontekstu istaknuli loš utjecaj toksičnih ponašanja na odnos učitelja i učenika te, posljedično, negativan odraz tih ponašanja na zadovoljstvo učenika. Dva najistaknutija iskaza u odrazu negativnih ponašanja podjednako od strane nadređenih i suradnika su sljedeća:

- *Manifestiranjem nepoželjnih ponašanja generiraju se negativne emocije koje blokiraju moje želje za napretkom, za inovacijom, guše moju kreativnost, mir i raspoloženje koje je vrlo važno za učenike i dinamiku u razredu.*
- *Nepoželjna ponašanja svakako mogu negativno utjecati na motiviranost djelatnika, iako smatram da nije utjecalo u velikoj mjeri na moj rad koji sam obavljao profesionalno i učinkovito.*

Daljnjom obradom odgovora na pitanje otvorenog tipa, utvrđeno je koja su područja isticali sudionici koji su naveli suradnike kao one od kojih su doživjeli manifestiranje nepoželjnih ponašanja. Kao što je vidljivo iz Tablice 8, radi se o 43,5% (N=40) sudionika, koji su iz svojeg iskustva izdvojili prvenstveno negativan odraz na područje kolegijalnosti i suradnje općenito, ali i mogućnost razvoja daljnje suradnje u svrhu zajedničkog ispunjavanja postavljenih ciljeva škole. Kako navode u svojim

iskazima, suradnici su sudionicima istraživanja umanjivali motivaciju i samopouzdanje za provedbu raznih izvannastavnih aktivnosti, svojim toksičnim ponašanjima razvijali su negativnu radnu atmosferu te time umanjivali njihovo zadovoljstvo u radu i kvarili raspoloženje, a narušavanjem međuljudskih odnosa kao posljedicom nepoželjnih ponašanja, narušeno je i povjerenje. Iskazi sudionika koji se u ovom slučaju ističu su sljedeći:

- *Loše se odražava na moje ponašanje i raspoloženje. Iritantno je započeti dan kraj osobe koja širi negativnu energiju. Kada želite nešto poduzeti vezano za konkretan problem, a ona sabotira, jer ima suprotno mišljenje, koje je naravno po njenom ispravno.*
- *Navedena ponašanja negativno su se odrazila na kolegijalnost između učitelja i njihovu suradnju, na odnos učitelja prema učenicima i njihovo zadovoljstvo svojim djelovanjem u razredu, a posljedično i na uspjeh učenika*

Najmanji broj sudionika (8,7%, N=8), izdvojio je nadređene kao ličnosti kod kojih su se najčešće manifestirala doživljena nepoželjna ponašanja. Područja koja su, po njihovom iskustvu, bila najzahvaćenija negativnim utjecajem su motiviranost na učinkovit rad kojem je svrha uspješno izvršavanje ciljeva, po mogućnosti u suradnji s kolegama učiteljima, zatim, radna klima i razvoj dobrih, suradničkih međuljudskih odnosa kako unutar škole, tako i izvan nje, povjerenje i vjera u vlastitu iskrenost u budućnosti prema nadređenom, samopouzdanje, osobito mladih učitelja, te želja za rješavanjem sukoba zajedničkim razgovorom. Najznačajniji iskazi za ovu kategoriju odgovora sudionika su sljedeći:

- *Nepoželjna ponašanja odrazila su se na dobre odnose između kolega, potaknutost na obavljanje zajedničkih zadataka što je posljedično dovelo i do nedovoljne angažiranosti u odnosu s učenicima.*
- *Obzirom da radim u dvije škole gore navedeni odgovori odnosili su se na pojedina iskustva u obje škole. Negativna iskustva odrazila su se na raspoloženje i ponekad na količinu volje i motivacije.*

- *Navedena nepoželjna ponašanja vrlo su negativno utjecala na pozitivnu energiju, ugodnost i atmosferu u školi i u radu.*

Svojim odgovorima unutar pojedinih skupina tvrdnji, sudionici su uvelike doprinijeli istraživanju kojim su se nastojali utvrditi stavovi ravnatelja i učitelja općenito prema ponašanjima podređenih i nadređenih, ali i prema ponašanjima ravnatelja i učitelja kao odgojno – obrazovnih djelatnika, koja bi isti smjeli manifestirati, odnosno koja bi trebali izbjegavati u svome radu. Osobit doprinos postignut je odgovaranjem na pitanja iz posljednje skupine kojima su sudionici svakako potvrdili kako su konkretna toksična ponašanja prisutna unutar odgojno – obrazovnih institucija. Iskazima kod pitanja otvorenog tipa, došlo se do vrijednih zaključaka o tome koja ponašanja čine sudionike nezadovoljnima, negativno utječu na njihovu posvećenost radu i ometaju razvoj zdravih međuljudskih odnosa i pozitivne klime unutar škole te samim time uzrokuju neuspjeh škole kao organizacije u ostvarivanju njezine misije i postizanju ciljeva.

Provedbom definiranih zadataka istraživanja te analizom tvrdnji kojima su se ispitivali stavovi o ponašanjima nadređenih i podređenih te stavovi o ponašanjima ravnatelja i učitelja kao vođa, utvrđene su statistički značajne razlike među odgovorima sudionika u odnosu na nezavisne varijable dob i godine radnog iskustva, čime su potvrđene obje postavljene hipoteze.

Valja naglasiti kako su u istraživanju većim dijelom sudjelovali učitelji razredne i predmetne nastave, dok je tek mali broj ravnatelja odlučio dati svoj doprinos istraživanju. S obzirom na važnost uloge vođe u oblikovanju organizacijske kulture, koja nadalje usmjerava ponašanja, mišljenja i stavove pripadnika organizacije, može se pretpostaviti kako se nedostatak interesa ravnatelja za očito važnu i prisutnu problematiku u području odgoja i obrazovanja vrlo lako prenosi i na učitelje. Manjak interesa za proučavanje i poboljšavanje odgojno – obrazovnog područja posljedično bi mogao rezultirati i nedovoljnim angažmanom prosvjetnih djelatnika za učenike koji čine temeljni fokus odgojno – obrazovnog sustava.

5. ZAKLJUČAK

Ovim se radom nastojala skrenuti pozornost odgojno – obrazovnih djelatnika, točnije ravnatelja i učitelja, na prisutnost destruktivnog fenomena toksičnog vodstva u njihovoj profesiji. Upućivanje na karakteristike toksičnog vodstva te ocrtavanje ličnosti njezinih predstavnika, predstavljalo je prvi korak prepoznavanja tog destruktivnog oblika vodstva.

Toksično vodstvo je definirano kao oblik utjecaja vođe na skupinu podređenih u svrhu provedbe štetnih djela koja uzrokuju ozbiljne negativne posljedice na organizacijski razvoj, ali nanose psihološku, emocionalnu i fizičku štetu svima koji tu organizaciju čine (Lipman – Blumen, 2005b; Mehta i Maheshwari, 2013; Webster i sur., 2017). No, nisu samo vođe uzrok krize i loše radne klime unutar organizacije. Svako vodstvo karakterizira međusobno djelovanje motivacije i sposobnosti vođenja pojedinca, žudnje podređenih za usmjeravanjem i autoritetom te zbivanja čiji razvoj zahtijeva vodstvo, takozvani toksični trokut kojeg čine toksični vođe, podložni sljedbenici i provodljiva okolina (Padilla i sur., 2007). S obzirom da se o toksičnom vodstvu govori kao o rastućem fenomenu, skupocjenom za dobrobit organizacije, a time i ostvarivanje odgojno – obrazovnih ciljeva škole, bilo je važno pojasniti razloge zbog kojih podređeni podliježu toksičnim vođa.

U definiranju toksične ličnosti, općenito se može zaključiti kao se radi o pojedincu koji svojim disfunkcionalnim osobnim karakteristikama i destruktivnim ponašanjem, nanosi ozbiljnu i trajnu štetu pojedincima, grupama ili organizacijama na čijem je čelu (Lipman – Blumen, 2005c), umjesto da surađuje sa svojim zaposlenicima i time podiže njihova znanja i vještine na višu razinu (Whicker, 1996, prema Mehta i Maheshwari, 2013). No, odrediti granicu gdje završava pojedino loše ponašanje, poput čestog laganja, nepoštenja, manipuliranja informacijama ili nesnalaženja u adekvatnom upravljanju ljudskim resursima, teško je odrediti.

Čimbenik koji može snažno utjecati na odsutnost ili prisutnost toksičnog ponašanja na čelu organizacije upravo je njezina kultura koja predstavlja specifičan sustav vrijednosti, uvjerenja, oblika ponašanja, normi i običaja koji utječu na mišljenje i ponašanje pojedinaca i organizacijskih grupa u svrhu zajedničkog usmjerenja na organizacijsku viziju i unaprijed utvrđene ciljeve (Žugaj i sur., 2004, prema Belak i

Ušljebrka, 2014). Toksični će vođe vlastitu moć stavljati u službu osobnih interesa, koristeći se kontrolom i prisilom kao sredstvima za ostvarenje vlastitih ciljeva, te će oko sebe stvarati nezadovoljne podređene koji djeluju u svrhu zadovoljstva isključivo njihovog vođe. No, osim nezadovoljnih „promatrača“ djelovanja toksičnog vođe, postoje i „pomoćnici“ koji aktivno sudjeluju u provođenju planova toksičnih vođa, potaknuti željom za vlastitim napredovanjem u čemu im suradnja s toksičnim vođama može biti od pomoći. Implementacija toksičnih vrijednosti u organizacijsku kulturu oslabit će njezin razvoj i dovesti do neuspjeha ostvarivanja organizacijskih ciljeva, a time i ostvarivanju odgojno – obrazovnih ciljeva škole.

U kontekstu odgoja i obrazovanja, pozitivan ili negativan smjer razvoja organizacijske kulture može se promatrati kroz značajke i kompetencije ravnatelja kao vođe škole. Nestabilna radna okolina, uzrokovana nepouzdanim, nemotiviranim ravnateljima poljuljanih vrijednosti i morala, odrazit će se na nezadovoljstvo učitelja i suradnika, koji se posljedično neće uspjeti u adekvatnoj mjeri posvetiti svom pozivu odgoja i poučavanja učenika. Takva klima generira i rizične odnose s učenicima, kojima će nedostajati poticaj za rad i napredak, te utječe na razvoj lošeg odnosa prema školi i razrednoj disciplini.

Visoka razina odgovornosti koju uloga prosvjetnih djelatnika nosi prema djeci kao temeljima odgojno – obrazovnog sustava upućuje na potrebu i važnost prepoznavanja i sprječavanja širenja toksičnog fenomena unutar odgojno obrazovnih institucija. Cilj istraživačkog dijela rada je bio utvrditi stavove ravnatelja i učitelja o fenomenu toksičnog vodstva u odgojno – obrazovnim institucijama. Uzorak je obuhvatio 166 sudionika, ravnatelja i učitelja osnovnih škola na području grada Rijeke i grada Bakra koji su tijekom lipnja 2018. godine ispunili „Upitnik stavova ravnatelja i učitelja o fenomenu toksičnog vodstva u odgojno obrazovnim institucijama“.

Provedenim zadacima istraživanja koji uključuju ispitivanje stavova o povezanosti ponašanja nadređenih i podređenih s razvojem njihovih međudnosa, te ispitivanje stavova ravnatelja i učitelja o ponašanjima koja ravnatelji i učitelji manifestiraju u svom radu kroz njihovu percepciju prisutnosti nepoželjnih ponašanja nadređenih i suradnika u dosadašnjem radnom iskustvu sudionika, analizom statističkom prikupljenih podataka potvrđene su obje postavljene hipoteze. Drugim riječima, H_1 –

stavovi ravnatelja i učitelja o fenomenu toksičnog vodstva u odgojno – obrazovnim institucijama, odnosno o (ne)poželjnim ponašanjima odgojno – obrazovnih djelatnika, razlikuju se u odnosu na njihovu dob, te H₂ – stavovi ravnatelja i učitelja o fenomenu toksičnog vodstva u odgojno – obrazovnim institucijama, odnosno o (ne)poželjnim ponašanjima odgojno – obrazovnih djelatnika, razlikuju se u odnosu na godine radnog iskustva.

Statistički značajni podaci koji su pridonijeli potvrđivanju postavljenih hipoteza uputili su na zanimljive zaključke. Utvrđena je statistički značajna razlika između sudionika u izražavanju stavova prema ponašanjima nadređenih i podređenih te prema ponašanju ravnatelja i učitelja kao vođa u odnosu na dob i na godine radnog iskustva. U odnosu na obje nezavisne kategorije, mlađi sudionici s manje godina radnog iskustva u većoj su se mjeri slagali s tvrdnjama koje su podržavale poticajna ponašanja nadređenih, odnosno ravnatelja i učitelja, dok su stariji sudionici s više godina radnog iskustva zagovarali tvrdnje koje su upućivale na potencijalno toksična, nemoralna ponašanja nadređenih. Razlog tome često je istican u kontekstu otvorenosti i spremnosti mlađih sudionika za autonomno djelovanje u radu, za suradnju i razvoj pozitivnih međuljudskih odnosa. Kao pretpostavka razloga dobivenih rezultata koji su se odnosili na odgovore starijih, iskusnijih sudionika često je isticana njihova vizija vođe kao upravitelja čija je glavna zadaća davati točne smjernice načina na koji će se najispravnije stići do zacrtanog cilja, no i njihova „uljuljkanost“ u odgojno – obrazovnu praksu u okviru koje rijetko djeluju u svrhu postizanja učinkovitih promjena ili potrebnog napretka.

Najvrjedniji rezultati dobiveni su iskazima sudionika o njihovim iskustvima s nepoželjnim ponašanjima od strane nadređenih i/ili suradnika, kojima se potvrdila prisutnost toksičnih ponašanja unutar odgojno – obrazovnih institucija. Procijenjeno je kako su se toksična ponašanja najčešće doživljavala podjednako od nadređenih i od suradnika, a područja na koja su ta toksična ponašanja imala snažan negativni odraz su motiviranost, samopouzdanje i povjerenje, osobito mladih neiskusnih učitelja, na njihovo uspješno izvršavanje ciljeva, kreativno provođenje izvannastavnih aktivnosti, razvoj pozitivne školske klime, suradnje između učitelja te dobrih međuljudskih odnosa. Manji se broj sudionika iz ove kategorije osvrnuo i na odraz nepoželjnih ponašanja na rad s učenicima te su, u tom kontekstu istaknuli loš utjecaj toksičnih ponašanja na odnos

učitelja i učenika te, posljedično, negativan odraz tih ponašanja na zadovoljstvo učenika svojim školskim uspjehom.

Jedno od istaknutijih nedostataka ovog istraživanja izrazito je malen broj ravnatelja kao sudionika. Od deset škola koje su pristale sudjelovati u istraživanju, tek se četvero ravnatelja odlučilo ispuniti anketni upitnik čime je istaknut manjak njihovog interesa za pružanje doprinosa očito prisutnoj problematici toksičnog vodstva u odgojno – obrazovnom sustavu. No, izrađena je slika stavova velikog broja učitelja koji prepoznaju problem toksičnosti u određenim oblicima njegove manifestacije s kojima se svakodnevno susreću.

S obzirom da je radom potvrđena prisutnost fenomena toksičnog vodstva u odgojno – obrazovnim institucijama te je utvrđen i njegov izrazito štetan utjecaj na učinkovitost i zadovoljstvo učitelja, ali i posljedično, učenika u takvoj radnoj okolini, ravnatelji kao vođe škole, te učitelji kao vođe razreda trebali bi se zajednički usmjeriti na jačanje organizacijske klime u svrhu sprječavanja širenja toksičnosti među suradnicima. Drugim riječima, uspješno bi se vodstvo trebalo temelji na individualnom pristupu i razmatranju potreba pojedine suradničke skupine, razvijati samopouzdanje svojih sljedbenika i njihovu motivaciju za što uspješniji rad, ispitati, saslušati i poštivati svako izneseno mišljenje te poticati suradnju i zajedničko rješavanje poteškoća. Interes svakog ravnatelja trebao bi biti usmjeren na čvrsto uspostavljanje zajedničkih vrijednosti, školskih ciljeva, otvorenost komunikacije i inicijative za vodstvo i preuzimanje odgovornosti koji u konačnici potiču stvaranje klime za ostvarivanje zadovoljstva i želje za učenjem i napretkom svih sudionika u odgojno – obrazovnom procesu.

Brojna istraživanja potvrđuju da organizacijska kultura snažno djeluje na ponašanje svakog djelatnika, stoga, ako je u istinskom interesu škole napredovati i biti što učinkovitija u radu, od izuzetne je važnosti osigurati da njome upravlja i vodi ju osoba visokomoralnih stavova i inspirativnih uvjerenja koji počivaju na suradničkom odnosu i osnaživanju povjerenja za zajedničke ciljeve unutar odgojno – obrazovnog procesa. Iz toga je razloga izuzetno važno detektirati elemente i prisutnost destruktivnih, toksičnih situacija koje počivaju na disfunkcionalnim osobnim karakteristikama i destruktivnom ponašanju ravnatelja i/ili učitelja koji nanose ozbiljnu i trajnu štetu sudionicima odgojno – obrazovnog procesa. U cilju osvjetljavanja prisutnosti destruktivnog fenomena

toksičnog vodstva u odgojno – obrazovnim institucijama, ovaj rad želi ukazati na karakteristike toksičnog vodstva i time inicirati ostvarivanje boljih suradničkih odnosa i kvalitetnijeg organizacijskog ozračja koji su ključni za ostvarivanje odgojno – obrazovnih ciljeva.

6. LITERATURA

1. Al – Omari, A. A. (2013). Relationship between Decision Making Styles and Leadership Styles among Public Schools Principals. *International Education Studies*, 6(7), 100 – 110.
2. Aydin, A., Sarier, Y. i Uysal, Ş. (2013). The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Educational Science: Theory and Practice*, 13(2), 806 – 811.
3. Al – Safran, E., Brown, D. i Wiseman, A. (2014). The Effect of Principal's Leadership Style on School Environment and Outcome. *Research in Higher Education Journal*, 22, 1 – 19.
4. Belak, S. i Ušljebka, I. (2014). Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. *Oeconomica Jadertina*, 2, 80 – 98.
5. Berkowicz, J. i Myers, A. (2017, 30. travnja). *Can Toxic Leaders Change or Be Changed?* Pribavljeno 30.05.2018., http://blogs.edweek.org/edweek/leadership/360/2017/04/can_toxic_leaders_change_or_be_changed.html.
6. Blažević, I. (2014). Rukovodeća uloga ravnatelja u školi. *Školski vjesnik: časopis za pedagošku teoriju i praksu*, 63(1 – 2), 7 – 21.
7. Buhač, Lj. (2017). Teorijsko određenje pedagoškog menadžmenta. *Acta Iadertina*, 14(1), 61 – 80.
8. Burns, W. A. (2017). A descriptive literature review of harmful leadership styles: Definition, commonalities, measurements, negative impacts, and ways to improve these harmful leadership styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 33 – 52.
9. Galić, B. (2011). Žene i rad u suvremenom društvu – značaj “orodnjenog” rada. *Sociologija i prostor: časopis za istraživanje prostornoga i sociokulturnog razvoja*, 49(1), 25 – 48.

10. Ghorbanhosseini, M. (2013). Utjecaj organizacijske kulture, timskog rada i razvoja organizacije na predani rad u organizaciji: posrednička uloga ljudskog kapitala. *Tehnički vjesnik*, 20(6), 1019 – 1025.
11. Goldman, A. (2006). High Toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733 – 746.
12. Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18 – 33.
13. Hadadian, Z. i Zarei, J. (2016). Relationship between Toxic Leadership and Job Stress of Knowledge Workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84 – 89.
14. Irwin, J. (2014, 16. prosinca). *Loyalty to a Leader Is Overrated, Even Dangerous*. Pribavljeno 27.01.2018., sa <https://hbr.org/2014/12/loyalty-to-a-leader-is-overrated-even-dangerous>.
15. Krasikova, D. V., Green, S. G. i LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308 – 1338.
16. Lipman – Blumen, J. (2005a). *Toxic Leadership: A Conceptual Framework*. Pribavljeno 25.01.2018., sa <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.548.1080&rep=rep1&type=pdf>.
17. Lipman – Blumen, J. (2005b). Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29 – 36.
18. Lipman- Blumen, J. (2005c). *The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches*. Pribavljeno, 25.01.2018., sa <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-allure-of-toxic-leaders-why-followers-rarely-escape-their-clutches/>.

19. MacNeill, N., Cavanagh, R. F. i Silcox, S. (2003). Pedagogic principal leadership. *Management in Education*, 17(4), 14 – 17.
20. Mahlangu, V. P. (2014). The Effects of Toxic Leadership on Teaching and Learning in South African Township Schools. *J Soc Sci*, 38(3), 313 – 320.
21. Mehta, S. i Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The Journal Contemporary Management Research*, 8(2), 1 – 23.
22. Milas, G. (2005). *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Jastrebarsko: Naklada Slap
23. Nazim, F. i Mahmood, A. (2016). Principals' Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers. *Journal of Education and Practice*, 7(34), 18 – 22.
24. Nikčević, G. (2016). Utjecaj organizacijske kulture na liderstvo. *Tehnički vjesnik*, 23(1), 191 – 197.
25. Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., Kahraman, G. i Avci K. (2017). A Study on Toxic Leadership Perception of Healthcare Workers. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(1), 12 – 23.
26. Padilla, A., Hogan, R. i Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176 – 194.
27. Pathak, M. (2017, veljača). *Decoding Toxic Leadership*. Preuzeto 02.03.2018., sa <http://www.humancapitalonline.com/PDF/Feb%202017%20Manvi.pdf>.
28. Peker, S., Inandi, Y. i Giliç, F. (2018). The Relationship Between Leadership Styles (Autocratic and Democratic) of School Administrators and the Mobbing Teachers Suffer. *European Journal of Contemporary Education*, 7(1), 150 – 164.
29. Reed, G. E. (2004, srpanj – kolovoz). *Toxic Leadership*. Pribavljeno 25.01.2018., sa http://www.george-reed.com/uploads/3/4/4/5/34450740/toxic_leadership.pdf.

30. Saqib, A. i Arif, M. (2017). Employee Silence as mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behavior and Organizational Learning. *Abasyn Journal of Social Science*, 10(2), 294 – 310.
31. Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. (Master thesis). University of Maryland, College Park.
32. Skinner, E. A., Edge, K. Altman, J. i Sherwood, H. (2003). Searching for the Structure of Coping: A Review and Critique of Category System for Classifying Ways of Coping. *Psychological Bulletin*, 129(2), 216 – 269.
33. Tomašević, S., Horvat, G. i Leutar, Z. (2016). Intenzitet stresa kod učitelja u osnovnim školama. *Socijalne teme: Časopis za pitanja socijalnog rada i srodnih znanosti*, 1(3), 49 – 65.
34. Toprak, M., Inandi, B. i Levent Colak, A. (2015). Do Leadership Styles Influence Organizational Health? A Study in Educational Organizations. *International Journal of Educational Methodology*, 1(1), 19 – 26.
35. Webster, V., Brough, P. i Daly, K. (2014). Fight, Flight or Freez: Common Responses for Follower Coping with Toxic Leadership. *Stress and Health*, 32, 346 – 354.
36. Williams, D. F . (2005, 10. siječnja). *Toxic Leadership in the U.S. Army*. Pribavljeno 02.03.2018., sa <http://ssi.armywarcollege.edu/pdffiles/ksil3.pdf>.

PRILOZI

Prilog 1: Upitnik stavova ravnatelja i učitelja o ponašanjima odgojno – obrazovnih djelatnika

UPITNIK STAVOVA RAVNATELJA I UČITELJA O PONAŠANJIMA ODGOJNO – OBRAZOVNIH DJELATNIKA

Poštovani sudionici!

Pred Vama se nalazi upitnik stavova ravnatelja i učitelja o ponašanjima odgojno – obrazovnih djelatnika, koji se provodi u sklopu istraživačkog dijela diplomskog rada na temu „Stavovi ravnatelja i učitelja o fenomenu toksičnog liderstva u odgojno – obrazovnim institucijama“.

Cilj je upitnika ispitati Vaše stavove o odgojno – obrazovnim djelovanjima.

Upitnik čine Vaši osnovni podaci te lista tvrdnji i jedno pitanje otvorenog tipa koji odražavaju Vaša mišljenja i stavove. Upitnik je u potpunosti anoniman te Vas molim da što iskrenije odgovarate.

Zahvaljujem Vam na suradnji!

OSNOVNI PODACI

Zaokružite ili upišite na praznu crtu podatak koji se odnosi na Vas:

Spol: Ž M **Dob:** _____

Radno mjesto: RAVNATELJ/ICA
 UČITELJ/ICA RAZREDNE NASTAVE
 UČITELJ/ICA PREDMETNE NASTAVE

Godine radnog iskustva u odgoju i obrazovanju: _____

STAVOVI O PONAŠANJIMA NADREĐENIH I PODREĐENIH

1. Niže navedena, prva skupina od jedanaest tvrdnji odnosi se na ponašanja nadređenih i podređenih te utjecaj tih ponašanja na njihove međuodnose. Molim Vas da što iskrenije odgovorite na postavljene tvrdnje na način da zaokružite broj koji najviše odražava Vaše slaganje ili neslaganje s navedenim. Značenje brojeva je sljedeće: 1 – uopće se ne slažem; 2 – uglavnom se ne slažem; 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – uglavnom se slažem; 5 – u potpunosti se slažem.

* *Ukoliko se neko od Vaših ranijih iskustava navedeno u idućim tvrdnjama javilo izvan odgojno – obrazovnog područja, pojam „nadređeni“ podrazumijeva osobu na poziciji rukovoditelja, dok se pojam „podređeni“ odnosi na djelatnike na nižim pozicijama. U okviru odgoja i obrazovanja, pojam „nadređeni“ podrazumijeva ulogu ravnatelja, dok pojam „podređeni“ podrazumijeva učitelje i suradnike, poput pedagoga, psihologa i slično.*

1. Definirana pravila i politika rada trebaju biti jednaki za sve, bez iznimki.	1	2	3	4	5
2. Privatne obveze i problemi svih djelatnika škole kao organizacije ne smiju utjecati na radnu učinkovitost niti biti dio radne okoline.	1	2	3	4	5
3. Djelovanje nadređenih u svrhu vlastitih interesa opravdano je ukoliko vodi ka osobnom napretku.	1	2	3	4	5
4. Kako bi se uspješno ostvarili postavljeni ciljevi škole kao organizacije, podređeni trebaju temeljito pratiti unaprijed definirane upute nadređenih.	1	2	3	4	5
5. Kako bi se uspješno ostvarili postavljeni ciljevi škole kao organizacije, nadređeni trebaju uzimati u obzir kompetencije podređenih i pratiti njihove potrebe.	1	2	3	4	5
6. Nadređeni trebaju sankcionirati neadekvatno izvršavanje radnih zadataka ili kašnjenje njihove realizacije kako se u budućnosti takvi propusti ne bi ponavljali.	1	2	3	4	5
7. Samo autoritarni nadređeni mogu dovesti do uspješnosti organizacije jer svojim odlikama održavaju red i kontrolu među podređenima koji u takvim uvjetima ažurno ispunjavaju postavljene zadatke.	1	2	3	4	5
8. U svrhu osobnog napretka, opravdano je da podređeni slijede primjer svojih uspješnih nadređenih, bez obzira na način postizanja rezultata.	1	2	3	4	5
9. U svrhu osiguravanja stabilnih uvjeta u radnoj okolini, poput sigurnih plaća, osiguranih radnih pozicija i slično, opravdano je da podređeni prihvaćaju kruti, strogi režim rada.	1	2	3	4	5
10. S obzirom na njihovu rukovodeću poziciju i odgovornost za održavanje reda i discipline, opravdano je da nadređeni odlučuju o ishodu svakog sukoba i po potrebi interveniraju.	1	2	3	4	5
11. Nadređeni su odgovorni za odnose unutar radne zajednice.	1	2	3	4	5

2. Iduće dvije skupine od ukupno osamnaest tvrdnji odnose se na ponašanja ravnatelja kao vođa škola te učitelja kao vođa u učionici. Molim Vas da što iskrenije odgovorite na tvrdnje na način da zaokružite broj koji najviše odražava Vaše slaganje ili neslaganje s navedenim.

* *Podsjetnik: 1 – uopće se ne slažem; 2 – uglavnom se ne slažem; 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – uglavnom se slažem; 5 – u potpunosti se slažem.*

1. Uspješnost škole u realizaciji odgojno – obrazovnih ciljeva temelji se na djelovanju ravnatelja kao upravitelja.	1	2	3	4	5
2. Ravnatelji trebaju donositi odluke kojima se postiže realizacija postavljenih ciljeva, neovisno o sugestijama i potrebama učitelja.	1	2	3	4	5
3. Ravnatelji trebaju određivati na koji će način učitelji obavljati radne zadatke.	1	2	3	4	5
4. Učitelji trebaju bespogovorno prihvaćati povratne informacije ravnatelja o svojem radu jer one predstavljaju jedini način poboljšavanja njihove efikasnosti.	1	2	3	4	5
5. Opravdano je da ravnatelji, kao upravitelji škole, preuzimaju zasluge za uspješno djelovanje i napredak, bez obzira na razinu njihove aktivne uključenosti i direktnog sudjelovanja u radu na pojedinom projektu.	1	2	3	4	5
6. Neovisno o djelovanju ravnatelja, djelatnici škole su zaslužni za razvoj dobrih međusobnih odnosa.	1	2	3	4	5
7. Motiviranost učitelja za učinkovito djelovanje uvelike potječe od ravnatelja.	1	2	3	4	5
8. Svojim ponašanjem ravnatelji u visokoj mjeri utječu na oblikovanje radne klime.	1	2	3	4	5
9. Razina odgovornosti koju ravnatelj snosi za aktivno sudjelovanje učitelja u radu je vrlo visoka.	1	2	3	4	5
10. Uspješno podučavanje i usvajanje znanja učenika ovisi o kompetentnosti učitelja.	1	2	3	4	5
11. Kako bi potaknuli učenike na usvajanje znanja u svrhu ostvarivanja postavljenih odgojno – obrazovnih ciljeva, važno je naglasiti nagradu koja slijedi za uspješno učenje.	1	2	3	4	5
12. Učitelji trebaju snositi odgovornost za loše usvajanje znanja učenika.	1	2	3	4	5
13. Opravdano je prepustiti učenike samima sebi u procesu usvajanja znanja u svrhu razvoja njihove samostalnosti.	1	2	3	4	5
14. Za uspješno učenje i podučavanje učenika važno je da učitelji održavaju red, disciplinu i mir u učionici.	1	2	3	4	5
15. Postavljanje visokih ciljeva pred učenike može značajno pridonijeti njihovom napretku.	1	2	3	4	5
16. Učenici će međusobno razvijati suradničke odnose ukoliko ih na to potaknu njihovi učitelji.	1	2	3	4	5
17. Ponašanje učenika u razredu odraz je učiteljeva/ičina ponašanja prema njima.	1	2	3	4	5
18. Učitelji koji aktivno provjeravaju rad učenika i koriste se korektivnim mjerama u slučaju poteškoća u radu oblikuju uspješnije učenike od učitelja koji učenicima omogućavaju slobodan pristup rješavanju problema.	1	2	3	4	5

3. Posljednja skupina, sastavljena od dvanaest tvrdnji, odnosi se na Vaša iskustva s nepoželjnim ponašanjima bivših ili trenutnih suradnika i nadređenih, s kojima ste se eventualno susreli tijekom dosadašnjeg radnog iskustva u odgojno – obrazovnim ustanovama. Molim Vas da što iskrenije odgovorite u kojoj se mjeri sadržaj svake tvrdnje odnosi na Vaše iskustvo. Značenje brojeva je sljedeće: 1 – nikada nisam doživio/jela navedeno ponašanje, 2 – doživio/jela sam navedeno ponašanje, 3 – ne mogu procijeniti.

1. Drastično mijenja vlastito ponašanje u prisutnosti svojih nadređenih kako bi se pokazao/la u što boljem svjetlu.	1	2	3
2. Smatra se izvrsnom osobom, sposobnijim/jom od svih ostalih.	1	2	3
3. Smatra kako institucija napreduje isključivo radi njegovog/njezinog djelovanja.	1	2	3
4. Zauzima se za vlastita mišljenja i ideje te ne obraća pozornost niti razmatra one svojih podređenih/suradnika.	1	2	3
5. Pridaje visoku vrijednost realizaciji vlastitih odluka koje su rijetko pod tuđim utjecajem.	1	2	3
6. Važno mu/joj je da su ciljevi i radni zadaci dobro teorijski osmišljeni, no ne mari za načine i uvjete u kojima će se ti zadaci i ciljevi ostvariti.	1	2	3
7. Iskazuje poštovanje samo prema onima koji podržavaju njegovu/njezinu inicijativu.	1	2	3
8. Konflikte prekida u startu koristeći kao glavni argument vlastiti položaj i važnost poštivanja njega/nje kao nadređenog/e.	1	2	3
9. Kako bi izbjegao/la sramotne situacije, svoje greške svaljuje na podređene/suradnike.	1	2	3
10. Ponižava i ismijava svoje podređene/suradnike u javnosti.	1	2	3
11. Kada je loše raspoložen/na, nitko ne želi biti u njegovoj/njezinoj prisutnosti.	1	2	3
12. Zloupotrebljava moć dobivenu na temelju vlastite pozicije.	1	2	3

Ukoliko ste na neku od prethodnih 12 tvrdnji odgovorili pozitivno, to jest „doživio/jela sam navedeno ponašanje“, molim Vas da odgovorite na tvrdnje u nastavku.

Ponašanja iz prethodnih 12 tvrdnji u mojem su se iskustvu u većoj mjeri manifestirala kod:

- a) nadređenih
- b) suradnika
- c) podjednako kod jednih i kod drugih

Prema mojem mišljenju, ponašanja iz prethodnih 12 tvrdnji vrlo su se negativno odrazila na (primjerice motiviranost, ispunjavanje ciljeva, samopouzdanje...):
